



BACHELORARBEIT

Herr
Richard Maximilian Grünen

**Compliance Management
Systeme im deutschen
Lizenzfußball**

2017/2018

BACHELORARBEIT

Compliance Management Systeme im deutschen Lizenzfußball

Autor/in:
Herr Richard Maximilian Grünen

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM14wS3-B

Erstprüfer:
Professor Markus Heinker

Zweitprüfer:
Dipl.-Kfm. Frank Kornath

Einreichung:
Leipzig, 4. Januar 2018

BACHELOR THESIS

Compliance management systems in german licensed football

author:

Mr. Richard Maximilian Grünen

course of studies:

Applied Media

seminar group:

AM14wS3-B

first examiner:

professor Markus Heinker

second examiner:

dipl.-kfm. Frank Kornath

submission:

Leipzig, 4th January 2018

Bibliografische Angaben

Grünen, Richard Maximilian:

Compliance Management Systeme im deutschen Lizenzfußball

Compliance management systems in german licensed football

57 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017/2018

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	XII
1 Einleitung.....	1
1.1 Zielsetzung und Gegenstand der Arbeit	5
1.2 Eingrenzung und Vorgehensweise der Arbeit.....	5
2 Begriff und Zweck der Compliance.....	7
2.1 Der Compliance Officer	11
3 Wirtschaftliche Bedeutung des Lizenzfußballs.....	14
3.1 Wertschöpfung	15
3.2 Lizenzfußball als Arbeitgeber	20
3.3 Lizenzfußball als Steuerzahler	21
4 Handlungsfelder des Compliance Managements im Lizenzfußball	25
4.1 Schutz von Unternehmensvermögen und Betriebsgeheimnissen.....	26
4.2 Datenschutz	27
4.3 Arbeits- und Gesundheitsschutz.....	28
4.4 Sportwetten.....	29
4.5 Beziehungen zu Lieferanten und Distributoren.....	31
4.6 Antidiskriminierung und Integration	33
4.7 Vereins-Governance und Transparenz.....	34
4.8 Vorteilsnahme	36
5 Compliance im deutschen Lizenzfußball – Die Umfrage.....	39
5.1 Methodisches Vorgehen.....	39
5.2 Durchführung	41
5.3 Auswertung	42
5.4 Zusammenfassung der Ergebnisse	54
6 Fazit.....	56
Literaturverzeichnis	XI
Anlagen.....	XXII

Eigenständigkeitserklärung	XXXI
-----------------------------------------	-------------

Abkürzungsverzeichnis

A

Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
Aufl.	Auflage
Az.	Aktenzeichen

B

BGH	Bundesgerichtshof
BGHZ	Entscheidung des Bundesgerichtshofs in Zivilsachen
BSC	Ballspielclub
bspw.	beispielsweise
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise

C

ca.	circa
CMS	Compliance Management Systeme

D

DAX	Deutscher Aktienindex
DFB	Deutscher Fußball Bund
DFL	Deutsche Fußball Liga (Verband aus 1. Und 2. Bundesliga)

d. h. das heißt

dpa Deutsche Presse-Agentur

Dipl. – Ing. Diplom Ingenieur

Dr. Doktor

E

Ebd. Ebenda

EBITDA earnings before interests, taxes, depreciations and amortisations
(deutsch: Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen)

EnBW Energie Baden-Württemberg

EStG Einkommensteuergesetz

EStR Einkommensteuer-Richtlinien

etc. et cetera (deutsch: und folgende)

e. V. eingetragener Verein

F

f. folgend

FC Fußball Club

FIFA Fédération Internationale de Football Association,
(deutsch: Weltfußballverband)

G

ggf. gegebenenfalls

GmbH Gesellschaft mit beschränkter Haftung

GmbHG Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung

H

HK	Handelskammer
Hrsg.	Herausgeber
http	Hypertext Transfer Protocol
HWWI	Hamburgisches WeltWirtschaftsInstitut

I

IT	Informationstechnik
i. V. m.	in Verbindung mit

L

LG	Landgericht
----	-------------

M

Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden

O

o. J.	ohne Jahr
-------	-----------

P

Prof.	Professor
-------	-----------

R

RB Rasen Ballsport

Rn. Randnummer

S

S. Seite

SE Societas Europaea (deutsch: europäische Aktiengesellschaft)

sog. sogenannte

St. Sankt

StGB Strafgesetzbuch

SV Sportverein

T

TV Televison (deutsch: Fernsehen)

U

u. a. unter anderem

UEFA Union OF European Football Associations (deutsch: Vereinigung Europäischer Fußballverbände)

US Vereinigte Staaten von Amerika

URL Uniform Resource Locator (deutsch: Ort der Ressource in Computernetzwerken)

V

v. vor / vom

vgl.	vergleiche
VfL	Verein für Leibesübungen
v. l.	von links
VIP	very important person, (deutsch: sehr wichtige Persönlichkeit)
VW	Volkswagen

W

WDR	Westdeutscher Rundfunk
WM	Weltmeisterschaft
www	World Wide Web

Z

ZR	Zivilrecht(-ssenat)
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

Zeichen

€	Euro
§	Paragraph
%	Prozent
&	und

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Typische Elemente eines Compliance Management Systems	8
Abbildung 2: Ziele des Strategischen Einsatzes von Compliance Maßnahmen	9
Abbildung 3: Durch den Lizenzfußball erzielte Wertschöpfung in den Saisons 2007/08 und 2013/14	15
Abbildung 4: Wachstum reale Wertschöpfung, 2008 - 2014 in Deutschland.....	16
Abbildung 5: Erlöse der 1. Bundesliga.....	17
Abbildung 6: Gesamtergebnis der 1. Bundesliga	18
Abbildung 7: Beschäftigte im Lizenzfußball 2014/15 und 2015/16	20
Abbildung 8: Steuern und Abgaben des Lizenzfußballs Saison 2015/16	22
Abbildung 9: Merchandising-Einnahmen ausgewählter Vereine der 1. und 2. Fußball-Bundesliga (Stand: 2015; in Millionen Euro)	32
Abbildung 10: Befragungen nach Wochen	42
Abbildung 11: Frage 1 und Ergebnisse.....	44
Abbildung 12: Frage 2 und Ergebnisse.....	46
Abbildung 13: Frage 3 und Ergebnisse.....	47
Abbildung 14: Frage 4 und Ergebnisse.....	48
Abbildung 15: Frage 5 und Beantwortungen	49
Abbildung 16: Frage 6 und Ergebnisse.....	50
Abbildung 17: Frage 7 und Ergebnisse.....	52
Abbildung 18: Frage 8 und Beantwortungen	53

1 Einleitung

Fußball erfreut sich in Deutschland großer Beliebtheit. Es ist der Volkssport Nummer Eins und wird häufig von vielen Menschen als einer der „schönsten Nebensachen der Welt“ bezeichnet.¹ Dem Deutschen Fußball Bund (DFB), dem Dachverband des deutschen Fußballs, gehören über 7,04 Mio. Mitglieder an (Stand: Dezember 2017).²

„Dass erstmals die Marke von sieben Millionen Mitgliedern überschritten wurde, ist Beleg der ungebrochenen Begeisterung für den Fußball in Deutschland.“³

Folglich – und nicht nur, weil Deutschland vierfacher Fußballweltmeister ist – lässt sich sagen, dass Deutschland eine Fußballnation ist. Unzählige Berichte in allen Medien (TV, Online, Print) die sich 365 Tage im Jahr mit Ligen, Klubs und Spielern beschäftigen. Aber wie auch andere Wirtschaftszweige stehen der Sport und das Geschäft mit dem Sport vor neuen Herausforderungen. Denn der Volkssport Nummer Eins ist in den letzten Jahren immer häufiger in Skandale verwickelt. Dazu zählen u.a. Bestechungen, Schwarzgeld, Steuerhinterziehung, Untreue, Spielmanipulation und Geldwäsche.

Die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass sich Fälle mehren, in denen große Sportverbände durch Bestechungsskandale rund um die Vergabe von großen Sportereignissen in die Kritik geraten. Vor allem die Vorgänge um die Vergabe von Fußballweltmeisterschaften durch den Weltverband FIFA sind Gegenstand dieser Diskussionen – doch nicht nur das: Strafverfahren wegen Korruption und Steuerhinterziehung wurden bereits eingeleitet, Verhaftungen und Vernehmungen medienwirksam durchgeführt. Aktuell ist der Deutsche Fußball Bund in den Fokus der Medien, Staatsanwaltschaft und Steuerfahndung geraten, nachdem Ungereimtheiten um die Vergabe der Fußballweltmeisterschaft 2006 an Deutschland bekannt wurden.⁴

Ein weiteres Beispiel ist der Fall „Utz Claassen“. Der Bundesgerichtshof, Deutschlands höchstes Instanzgericht für Zivil- und Strafverfahren⁵, prüfte, inwiefern Einladungen in

¹ Vgl. T-online: Die schönste Nebensache der Welt; 28.12.2012: http://www.t-online.de/sport/fussball/id_61490746/fussball-die-schoenste-nebensache-der-welt-pikante-geheimnisse-der-stars.html

² DFB: Mitgliederstatistik, 04.07.2017: <https://www.dfb.de/verbandsstruktur/mitglieder/>

³ DFB: Zitat Reinhard Grindel, DFB-Präsident, 2017: <https://www.dfb.de/verbandsstruktur/mitglieder/>

⁴ Kicker Online: WM-Vergabe 2006: FIFA-Kommission eröffnet Verfahren, 22.03.2016: http://www.kicker.de/news/fussball/wm/startseite/647908/artikel_wm-vergabe-2006_fifa-kommission-eroeffnet-verfahren.html

⁵ Der Bundesgerichtshof: Das Gericht, 2017: http://www.bundesgerichtshof.de/DE/DasGericht/dasGericht_node.html

sogenannte VIP-Logen von Fußballstadien sowohl für den Einladenden als auch den Gast zu einer Strafbarkeit führen könnte, weil bekannt wurde, dass der Vorstandsvorsitzende des Energieversorgers EnBW AG Utz Claassen Politikern Eintrittskarten für die FIFA Fußballweltmeisterschaft 2006 schenkte. Der Bundesgerichtshof klagte wegen Begünstigungen, Bestechungen bzw. Vorteilsnahme und Bestechlichkeit an, soweit es sich bei dem Eingeladenen um einen Amtsträger handelt, oder Bestechlichkeit im geschäftlichen Verkehr, soweit es sich bei dem Eingeladenen um einen Angestellten aus der Privatwirtschaft handelt.⁶

Auch der Fall „Uli Hoeneß“ ist ein Beispiel für dolose Geschäfte im Fußball. Der Präsident des FC Bayern hatte zwischen 2001 und 2006 mittels geheimer Konten in der Schweiz im großen Stil an der Börse spekuliert und dabei 28 Millionen Euro an Steuern hinterzogen.⁷ Auch der ehemalige Adidas-Chef Robert Louis-Dreyfus war in diesen Skandal verwickelt. Louis-Dreyfus soll Hoeneß große Geldsummen zur Verfügung gestellt haben, um diese über die Schweizer Konten für Börsen- und Devisen-Spekulationen zu nutzen. Daraufhin wurde Hoeneß im Jahr 2013 wegen Steuerhinterziehung zu einer Haftstrafe von dreieinhalb Jahren verurteilt.⁸

Bayern-Vorstand Karl-Heinz Rummenigge war ebenfalls 2013 nach einer Dienstreise in Katar vom Zoll mit zwei neuen Luxusuhren erwischt worden. Er akzeptierte eine Geldstrafe wegen Steuerhinterziehung über eine Viertelmillion Euro und ist seitdem vorbestraft. Der FC Bayern hat bislang nicht bestätigt, ob eine interne Prüfung stattfand und in welchem Zusammenhang die Geschenke stehen.⁹

Des Weiteren gibt es vermehrt Wettskandale bis hinauf in die deutschen Lizenzligen mit dem Vorwurf von absichtlich verschobenen Spielen¹⁰, finanziellen Unregelmäßigkeiten oder dolosen Spielertransfers. In Italien kam es dazu, dass Serienmeister Juventus Turin

⁶ Prantl, Heribert: Der Fall Utz Claassen, 17.05.2010: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/der-fall-utz-claassen-und-sie-wissen-nicht-was-es-ist-1.541190>

⁷ dpa: Der Fall Hoeneß im Rückblick, 18.01.2016: <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/steueraffaere-uli-hoeness-chronologie-der-ereignisse-14020927.html>

⁸ Ohanian, Mathias: Der Fall Uli Hoeness: <https://www.handelszeitung.ch/der-fall-uli-hoeness>

⁹ Steil, Daniel: Teures Geschenk aus Katar, 29.04.2013: https://www.focus.de/finanzen/recht/teures-geschenk-aus-katar-rolex-fuer-den-bayern-boss-durfte-rummenigge-das_aid_975241.html

¹⁰ Michalsky, Oliver: Als Robert Hoyzer den Wettskandal auslöste, 21.08.2014: <https://www.welt.de/sport/article131445426/Als-Robert-Hoyzer-den-Wettskandal-ausloeste.html>

zwei Meisterschaften wegen Bestechungsskandalen und verschobener Spiele aberkannt worden sind und der Verein in die Serie B¹¹ zwangsabsteigen musste.¹²

Ferner gefährden blitzartige Trainerwechsel die Glaubwürdigkeit des Fußballgeschäfts in Deutschland. Ein Vereinswechsel binnen zehn Tagen wie ihn Peter Stöger in der Fußball Bundesliga vom FC Köln zum BVB Dortmund vollzogen hat, irritierte die Anhänger beider Vereine.¹³ Im Dezember 2017 wechselte der Fußball Trainer Peter Stöger kurzfristig die Vereine und überführte dabei sein Know-how, wie vereinsrelevante Interna über Spieler, deren „Stärken und Schwächen“ sowie Verträge, mit zu seinem neuen Arbeitgeber – einem Ligakonkurrenten. Der Aufschrei nach mehr Transparenz, einem Ehrenkodex, Karenzzeiten und Verschwiegenheitspflichten, wie man sie aus der Wirtschaft kennt, war dementsprechend groß.

Während auf dem grünen Rasen Fairplay erwartet wird, der Video Beweis jedes kleine Foul ins Visier nimmt und - überspitzt gesagt - jeder Rempeler vor dem Sportgericht landet, werden Begleiterscheinungen wie Bestechungen, Korruption oder Intransparenz in vielen Fällen ausgeblendet. Die Integrität des Fußballs scheint gefährdet.

Ein Vergleich in andere Bereiche der Wirtschaft bzw. zu großen Wirtschaftsunternehmen zeigt, dass dort penibel interne Geschäftsprozesse auf Schwachstellen kontrolliert werden. Dies geschieht durch sogenannte Compliance Management Systeme, kurz CMS.

Die Bilfinger SE, ein börsennotierter Industriedienstleister, der in den Bereichen Pharma, Chemie, Petrochemie sowie Öl und Gas tätig ist¹⁴, hat bisher rund 180 Millionen Euro in die Überarbeitung seiner CMS-Strukturen investiert. Dies führte dazu, dass es seit einigen Monaten keine systemischen Vergehen mehr gegeben hat.¹⁵ Anstoß für diese Überarbeitung war ein Skandal aus dem Jahr 2013, indem bekannt wurde, dass Bilfinger

¹¹ Serie B: die 2. höchste Fußballliga in Italien

¹² Müller von Blumenron, Mathias: Italienischer Fussballskandal, 15.07.2006: <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/italienischer-fussballskandal-zwangsabstieg-fuer-juventus-lazio-und-ac-florenz-1356988.html>

¹³ Hoeltzenbein, Klaus: Ehrenkodex für den Trainerwechsel. 14.12.2017: <http://www.sueddeutsche.de/sport/peter-stoeger-beim-bvb-ehrenkodex-fuer-den-trainerwechsel-1.3790972>

¹⁴ Rudolph, Sebastian: Bilfinger - der internationale Industriedienstleister für die Prozessindustrie, 2017: <http://www.bilfinger.com/unternehmen/ueber-uns>

¹⁵ Stender, Christin: Der Fisch stinkt vom Kopf, Juve Rechtsmarkt 12/2017, Seite 6.

zwischen 2003 und 2005 rund sechs Millionen US-Dollar Bestechungsgelder an nigerianische Regierungsbeamte bezahlt hatte.¹⁶

Weitere Einblicke gehen aus dem *Otto Henning Compliance Report 2017/18* hervor. Dieser weist auf, dass bereits über 80% der Unternehmen in den letzten zehn Jahren eine Compliance Organisation aufgebaut haben.¹⁷ Ferner besitzen 90% der Unternehmen einen Verhaltenskodex, den sogenannten „Code of Conduct“, und 72% der Unternehmen sehen Ethik über den gesetzlichen Rahmen hinaus als Teil der Compliance. Bei großen Unternehmen liegen diese Werte zwischen 82% und 100%.¹⁸ Dabei betraf der Erhebungsfokus des *Otto Henning Compliance Report 2017/18* die gesamte Unternehmenslandschaft in Deutschland aller Größen und Branchen mit 1.200 befragten Unternehmen.¹⁹

Wirtschaftsunternehmen wie Bilfinger SE zeigen, dass mit Hilfe von Compliance Management Systemen haftungs- und reputationsschädliche Gesetzes- und Regelverstöße vermeidbar werden. Deshalb drängt sich die Frage auf, wie der Lizenzfußball, bei dem mittlerweile Sportvereine zum Teil wie transnationale Wirtschaftskonzerne (FC Bayern München etc.) agieren, als Wirtschaftsorganisation mit dem Thema Compliance umgehen? Sind bereits Compliance Strukturen im deutschen Lizenzfußball vorhanden? Sehen die Vereine eine Notwendigkeit für Compliance Management Systeme? Was sind die Inhalte, Zielsetzungen sowie Handlungsfelder von Compliance Management Systemen im deutschen Lizenzfußball? Was ist bei der Implementierung von Compliance Management Systemen im Lizenzfußball zu beachten?

¹⁶ Stender, Christin: Der Skandal, Juve Rechtsmarkt 12/2017, Seite 54.

¹⁷ Bong, Andreas: Compliance Report 2017/18, Seite 6: http://www.otto-henning.com/resources/Server/PDFs/Compliance%20Report_2017-18.pdf

¹⁸ Bong, Andreas: Compliance Report 2017/18, Seite 9: http://www.otto-henning.com/resources/Server/PDFs/Compliance%20Report_2017-18.pdf

¹⁹ Bong, Andreas: Compliance Report 2017/18, Seite 6: http://www.otto-henning.com/resources/Server/PDFs/Compliance%20Report_2017-18.pdf; Unternehmensjurist: Risikominimierung durch Planung und Steuerung, Ausgabe 04/2017, S. 30f.

1.1 Zielsetzung und Gegenstand der Arbeit

Mit einer steigenden wirtschaftlichen und auch gesellschaftlichen Bedeutung wächst auch der Zugriff von Politik und Wirtschaft auf den deutschen Lizenzfußball als Image-träger und nationales Kulturgut²⁰. Dabei soll vor allem die wirtschaftliche Bedeutung untersucht werden. Die in der Einleitung bereits genannten Skandale machen deutlich, dass sich der deutsche Lizenzfußball der Diskussion um Compliance Systeme innerhalb der Vereine nicht länger entziehen kann. Verantwortungsvolles Unternehmer- bzw. Vereinshandeln wird immer wichtiger. Deshalb soll mit der vorliegenden Arbeit der Frage nachgegangen werden, ob und wie Compliance Management Systeme im deutschen Lizenzfußball gemanagt werden.

1.2 Eingrenzung und Vorgehensweise der Arbeit

Zur Beantwortung der Frage „Wie werden Compliance Management Systeme im deutschen Lizenzfußball gemanagt?“ ist die vorliegende Bachelorarbeit wie folgt aufgebaut:

Zunächst wird in Kapitel zwei auf den Begriff Compliance und deren Zweck eingegangen. Hier wird der Begriff anhand der Wirtschaft, wo dieser inzwischen weit verbreitet ist und sogar seinen Eingang in die Alltagssprache erhalten hat²¹, geklärt und analysiert. Welche Ziele verfolgen Compliance Management System und woraus bestehen sie? Auch auf das Berufsbild des Compliance Officers soll eingegangen werden.

Darauf Folgt Kapitel drei „Wirtschaftliche Bedeutung des Lizenzfußballs“. Hier wird der Lizenzfußball auf seine wirtschaftliche Bedeutung überprüft. Stellt sich der Lizenzfußball in diesem Kapitel als bedeutender Wirtschaftsfaktor in Deutschland heraus, wären Compliance Management Systeme in der 1. und 2. Bundesliga zwingend notwendig.

Anschließend werden in Kapitel vier alle möglichen Handlungsfelder von Compliance Management Systemen im Lizenzfußball näher betrachtet und erläutert.

²⁰ Vgl. Lars Riedel: Vom Spiel zum Spektakel. Der gesellschaftliche Erfolg des Fußballs, Abs. Die gesellschaftliche (Un-)Verzichtbarkeit des Fußballs, 19.2.2016: <http://www.bpb.de/gesellschaft/sport/bundesliga/161882/vom-spiel-zum-spektakel?p=all#footnode1-1>

²¹ Behringer, Stefan: Compliance – Modeerscheinung oder Prüfstein für gute Unternehmensführung, in: Behringer, S. (Hrsg.): Compliance kompakt, 2. Aufl., Berlin 2011, S. 38f.

Die durchgeführte empirische Umfrage „Compliance im deutschen Lizenzfußball“ wird in Kapitel fünf analysiert. Neben Vorbereitung, Planung und Durchführung wird auch auf die Notwendigkeit von CMS und der Anzahl von Compliance Verstößen im deutschen Lizenzfußball, eingegangen. Abgeschlossen wird dieses Kapitel mit einer ausführlichen Auswertung der Ergebnisse der Umfrage mit veranschaulichenden Diagrammen.

Im letzten Kapitel wird ein Fazit gezogen und die Fragestellung dieser Bachelorarbeit schlussendlich beantwortet.

2 Begriff und Zweck der Compliance

Nachdem die Zielsetzung definiert wurde, stellt sich die Frage, was Compliance Management Systeme sind, was sie beinhalten und welche Ziele sie verfolgen.

Der Begriff Compliance ist nicht legal definiert.²² Grundsätzlich wird unter Compliance ein Regelwerk, für die Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen, regulatorischer Standards und Erfüllung weiterer, wesentlicher und in der Regel vom Unternehmen selbst gesetzter ethischer Standards und Anforderungen, verstanden.²³

Compliance dient der Erfüllung unternehmerischer Organisationspflichten, die die Einhaltung von Gesetzen sowie selbst gesetzter ethischer Standards und Anforderungen sicherstellen und überwachen sollen. Hierdurch sollen haftungs- und reputationsrelevante Verstöße soweit wie möglich reduziert werden. Compliance ist insoweit vor allem Teil eines Risikomanagements. Beispiele hierfür sind etwa die Form der Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern, das Verhalten der Mitarbeiter untereinander, oder auch eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmensstruktur. Bei Compliance Verstößen kann die Höhe der Bußgelder – wie z. B. im Kartellrecht - Ausmaße annehmen, die die Existenz des Unternehmens gefährden.²⁴ Doch nicht nur Unternehmen selbst, auch Organe, Führungskräfte und Mitarbeiter laufen Gefahr, sich strafbar zu machen und Schadensersatz leisten zu müssen. Denn bei der Sicherung der Regeltreue geht es auch um den Ausschluss von persönlicher und/oder unternehmerischer Haftung.

Eine elementare Voraussetzung dafür, Compliance Verstöße zu verhindern, ist ein funktionierendes Richtlinienmanagement.

²² Grützner/Jakob: Compliance, Compliance von A-Z 2. Auflage 2015: https://beck-online.beck.de/Dokument?vpath=bibdata%2Flex%2Fgruetznerjakoblexc_2%2Fcont%2Fgruetznerjakoblexc.compliance.htm&anchor=Y-500-W-GRUETZNERJAKOBLEXC-SW-COMPLIANCE

²³ Krügler, Eberhard: Compliance - ein Thema mit vielen Facetten. Umwelt Magazin. Heft 7/8 2011, Seite 50

²⁴ Fissenewert, Peter: Managerhaftung für Kartellvergehen. Buse Heberer Fromm Februar 2017: <http://buse.de/insights/managerhaftung-fuer-kartellvergehen/>

Typische Elemente eines Compliance-Management-Systems



Abbildung 1: Typische Elemente eines Compliance Management Systems

(Quelle: <https://html.ps-ey.de/node/74>, Compliance Verantwortung des Aufsichtsrats in öffentlichen Unternehmen, Stand: 23.11.2017)

Die Abbildung verdeutlicht die wichtigsten Elemente für ein funktionierendes Richtlinienmanagement, oder auch Compliance Management System.

Als „Compliance Kultur“ werden die Verhaltensweisen und Grundeinstellungen, die von den Führungskräften vermittelt werden, häufig auch als „tone from the top“, bezeichnet. Sie soll allen Mitarbeitern sowie auch Kunden und Lieferanten die Bedeutung der Beachtung von Regeln vermitteln und damit die Bereitschaft zu regelkonformem Verhalten fördern.

Die Compliance Kultur bildet die Basis des Compliance Management Systems und wird vermehrt in Richtlinien oder Verhaltenskodizes festgehalten.

Der Baustein „Compliance Ziele“ dient dazu, wesentliche Bestimmungen, die mit dem CMS erreicht werden sollen, festzulegen. Generelle Ziele sind Risikominimierung, Effizienzsteigerung und Effektivitätssteigerung. Unter Risikominimierung wird die Minderung von Haftungsrisiken, Negativberichterstattung, Reputationsschäden sowie Sicherheitsverletzungen verstanden. Dies führt zu einer besseren Transparenz und eine höhere Flexibilität. Die Effizienzsteigerung optimiert dabei die vorhandenen Kontrollmechanismen. Die Effektivitätssteigerung hingegen umfasst die Automatisierung von Kontrollmechanismen, um das Verständnis der internen Kontrolle zu verbessern und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.

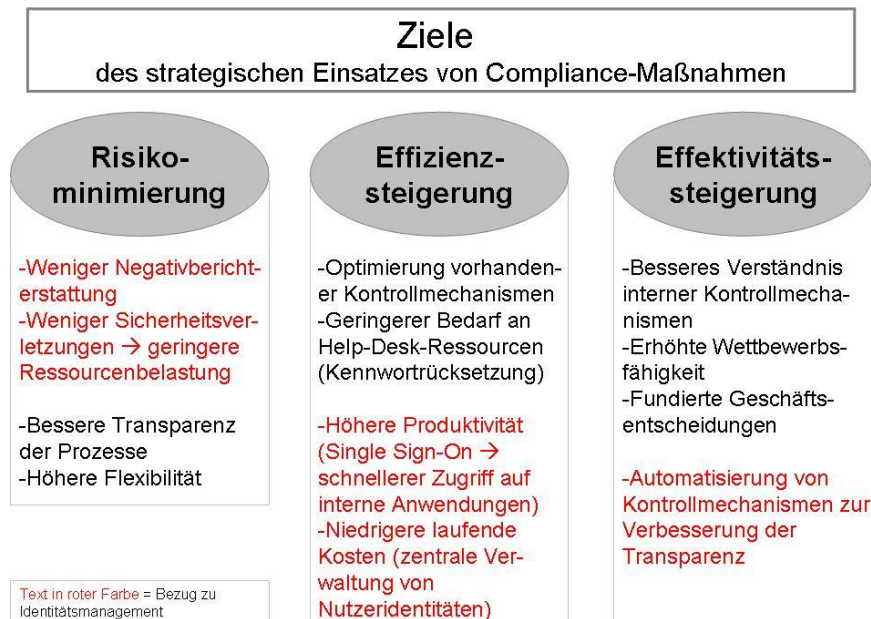


Abbildung 2: Ziele des Strategischen Einsatzes von Compliance Maßnahmen

(Quelle: http://www.ca.com/de/products/Compliance=ROI_Brochure06-01-06.pdf)

Die Abbildung verdeutlicht die betriebswirtschaftlichen Effekte des Einsatzes von Compliance Maßnahmen.

In der „Compliance Organisation“ werden Rollen und Verantwortlichkeiten rund um das Thema Compliance festgelegt. Des Weiteren werden die Umsetzung und die fortwährende Begleitung von Compliance im Unternehmen, sowie die für die Compliance Abteilung nötigen Ressourcen bestimmt.

Als „Compliance Risiken“ wird die Identifikation und Bewertung wesentlicher Compliance Gefahren im Hinblick auf Compliance Ziele bezeichnet. Sie sind Bestandteil der kontinuierlichen Weiterentwicklung und beinhalten rechtliche Sanktionen, finanzielle Verluste oder Imageschäden. Compliance Risiken werden auch als Integritätsrisiken bezeichnet, da viele Compliance Vorschriften sicherstellen sollen, dass Unternehmen fair, ethisch und moralisch richtig agieren.

Im „Compliance Programm“ werden Grundsätze und Maßnahmen auf Grundlage der identifizierten Risiken eingeführt. Ziel des „Compliance Programm“ ist, Compliance Risiken zu begrenzen und oder zu vermeiden.

Die „Compliance Kommunikation“ informiert Mitarbeiter und ggf. betroffene Dritte über das Compliance Programm und die dort festgelegten Rollen und Verantwortlichkeiten.

Die „Compliance Überwachung/Verbesserung“ kontrolliert die Angemessenheit und Wirksamkeit des Compliance Systems. Die unternehmensweite Überwachung der Richtlinienkonformität ist dabei eine Aufgabe mit hohem Fehlerpotenzial. Die umfassenden Ablage-, Dokumentenlenkungs- und Archivierungsfunktionen helfen Compliance Managern, Fehler und Versäumnisse zu vermeiden, um ihre anspruchsvolle Arbeit gesetzeskonform zu erfüllen. Die Führungsetage trägt dabei die Verantwortung.

Compliance umfasst demzufolge die Risikominimierung und auch die Schadensabwehr eines Unternehmens. Sie soll Schadensersatzansprüche Dritter gegenüber dem Unternehmen, wie auch Ansprüche des Unternehmens gegenüber der Mitglieder des Geschäftsleitungs- und Aufsichtsorgans, verhindern. Indessen ist von eminenter Bedeutung, dass im Bereich der Innenhaftung die Mitglieder des Vorstands einer AG die Beweislast dafür tragen, dass sie bei ihrer Geschäftsleitung die notwendige Sorgfalt beachtet haben.²⁵ Das GmbHG enthält zwar keine mit § 93 Abs. 2 AktG vergleichbare Vorschrift, dennoch gilt nach Meinung des BGH für die Geschäftsführer einer GmbH gleichwohl die Regelung des § 93 Abs. 2 Satz 2 AktG analog.²⁶

Das Landgericht München hat unterdessen den ehemaligen Finanzvorstand der Firma Siemens in einem Urteil zur Zahlung von 15 Millionen Euro Schadensersatz verurteilt, weil dieser es als Mitglied des Vorstandes unterlassen hat, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um die Begehung von Delikten im Unternehmen, insbesondere Korruption, zu verhindern.²⁷

Im Siemens-Konzern hatte sich ein System etabliert, in dem Diktatoren afrikanischer Staaten mit Schmiergeldern versorgt wurden, um auf diese Weise lukrative Aufträge zu akquirieren.²⁸

Daraus resultiert, dass besonders Vorstände einer AG aber auch die Geschäftsführer einer GmbH für sogenannte Innenhaftungen gefährdet sind und sie sich u.a. mit Compliance Management Systemen zu schützen versuchen.

²⁵ § 93 Abs. 2 Satz 2 AktG.

²⁶ BGH v. 4. 11. 2002 – II ZR 224/00, BGHZ 152, 280, 283; Altmeppen, in: Roth/Altmeppen, GmbHG, 7. Aufl. 2012, § 43 Rn. 110; Zöllner/Noack, in: Baumbach/Hueck, GmbHG, 20. Aufl. 2013, § 43 Rn. 22

²⁷ LG München I · Urteil vom 10. Dezember 2013 · Az. 5HK O 1387/10, 5HK O 1387/10: <https://open-jur.de/u/682814.html>

²⁸ Jux, Colline: Compliance-Officer - Berufsbild und Wirkungsfeld, 17.02.2016: https://www.haufe.de/compliance/management-praxis/compliance-manager-berufsbild-und-wirkungsfeld_230130_339520.html

Ein weiterer Punkt ist die Vertrauensbildung. Ethisches Handeln und Rechtmäßigkeit schaffen Glaubwürdigkeit und Vertrauen, die zueinander in einer unauflösbaren Wechselwirkung stehen.²⁹ Ein Unternehmen besitzt einen enormen Marktvorteil und Reputation, wenn es als ein vertrauenswürdiges, verlässliches und gesetzestreues Unternehmen eingestuft wird. Des Weiteren möchte jeder mit einem Unternehmen Geschäfte abschließen, welches sich an Regeln und somit auch an Verträge hält. Daher ist Vertrauen eines der wichtigsten Assets eines Unternehmens und seiner Marke.

2.1 Der Compliance Officer

Unternehmensvorstände und Geschäftsführer sind oftmals schon auf Grund fehlender Zeitkapazitäten, aber auch aus Haftungsgründen (sog. Inkompatibilität), daran gehindert, Compliance Aufgabenfelder zu übernehmen oder gar zu kontrollieren. Allerdings sind die Organe eines Wirtschaftsunternehmens nach dem bereits genannten Urteil³⁰ des Landgerichts München verpflichtet, Organisationsstrukturen – wie insbesondere Compliance Management Systeme - in ihrem Unternehmen zu implementieren, die schadensgeneigte Gesetzesverstöße soweit wie möglich verhindern oder jedenfalls identifizierbar machen sollen. Folgerichtig hat das LG München klargestellt, dass allein durch das Fehlen eines Compliance Management Systems der Tatbestand des Organisationsverschuldens eines Unternehmens erfüllt ist und das Organ im Falle der Verletzung gesetzlicher Vorschriften für die hierdurch entstehenden Schäden haftbar ist.

Wer besetzt das Enthftungsinstrument Compliance Management System? Gibt es bereits das Berufsbild des Compliance Beauftragten?

Unternehmen setzen hierbei vermehrt einen Compliance Officer ein. Darunter versteht man eine unternehmensinterne oder -externe Person, die von der Unternehmensleitung mit der Übernahme aller Aufgaben betraut wird, die der Einhaltung der unternehmens-

²⁹ Vgl. Kling, Christoph C; Kunegis, Jérôme; Milde, Jutta; Staab, Steffen; Stengel, Karin; Vogel, Ines C.: Glaubwürdigkeit und Vertrauen von Online-News – Einleitung - 30.04.2015: https://www.uni-koblenz-landau.de/de/komepol/papers/DuD_5_2015_S.312-316_Vogel_et_al.pdf

³⁰ LG München I · Urteil vom 10. Dezember 2013 · Az. 5HK O 1387/10, 5HK O 1387/10: <https://open-jur.de/u/682814.html>

eigenen Compliance dienen sollen. Der Compliance Officer übernimmt somit eine wesentliche Risikominimierungsfunktion.³¹ Er ist verantwortlich dafür, die Unternehmenskultur, die Unternehmenswerte und die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften in allen Betriebsbereichen sicherzustellen und dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter des Unternehmens, gleichgültig welche hierarchische oder operative Funktion sie haben, sich regeltreu verhalten. Der Compliance Officer überwacht die Einhaltung einer Organisationsstruktur, die gesetzestreu Verhalten sicherstellt und implementiert diese Struktur systematisch in die Unternehmensprozesse. Des Weiteren verankert er ein System von Kontrollmechanismen, dass die Einhaltung der Regeln überwacht und Verstöße sanktioniert. Ferner schärft er die Sensibilität der Mitarbeiter für die einzuhaltenden Regeln, beispielsweise durch die Einführung von Schulungsprogrammen.³²

„Der Alltag ist selten planbar und sehr bunt. Ein Compliance Manager erhält meist einen sehr breiten Einblick in das Unternehmen, da die Compliance-Funktion eine Querschnittsfunktion ist“³³.

Die Compliance Verantwortung sollte wegen der sogenannten Inkompatibilität (Unverzichtbarkeit von Amt mit Aufsicht/Kontrolle) nicht in die Vorstandsverantwortung eingebunden werden, sondern soll eine dritte, unabhängige Person sein.

Angesichts des beschriebenen Tätigkeitsprofils hat sich inzwischen ein eigenständiges Berufsbild des Compliance Officers bzw. Managers entwickelt. Dieser sollte über fundierte juristische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse verfügen. Einerseits sind juristische Kenntnisse erforderlich, um Risiken, die aus der Verletzung rechtlicher Regeln resultieren, exakt zu definieren und im Bewusstsein der Mitarbeiter verankern zu können. Dies kann z.B. dazu führen, dass Unternehmen oftmals einen unternehmensinternen oder externen Juristen für ihr Compliance Management System einsetzen. Andererseits sind betriebswirtschaftliche Kenntnisse insofern erforderlich, um organisatorisch und technisch problemlose Implementierung der Compliance Strukturen in die Unternehmensprozesse zu ermöglichen.³⁴

³¹ Vgl. Kruchen, David: Telekommunikationskontrolle zur Prävention und Aufdeckung von Straftaten im Arbeitsverhältnis; S. 27; Schriften zum Deutschen und Europäischen Arbeits- und Sozialrecht; Ulrich Preis, Band 26

³² Jux, Colline: Compliance-Officer - Berufsbild und Wirkungsfeld, 17.02.2016: https://www.haufe.de/compliance/management-praxis/compliance-manager-berufsbild-und-wirkungsfeld_230130_339520.html

³³ Körner, Constantin: justament; Compliance: Über den Alltag als Compliance Manager, Zitat: Mirko Haase, Präsident vom Berufsverband der Compliance Manager, Seite 11, September 2013

³⁴ Ebd.

Mit dem BCM, dem Berufsverband der Compliance Manager ist bereits eine berufsständische Vereinigung vorhanden, in der sich Compliance Verantwortliche aus verschiedenen Branchen organisieren.³⁵

³⁵ Körner, Constantin: justament; Compliance: Über den Alltag als Compliance Manager, Seite 11, September 2013

3 Wirtschaftliche Bedeutung des Lizenzfußballs

Um die aus der Wirtschaft bekannten Compliance Management Systeme im Bereich Sport besser untersuchen und projizieren zu können, wird folgend die wirtschaftliche Bedeutung des Lizenzfußballs geklärt.

Der europäische Fußballmarkt wird von den sogenannten „*Big-Five-Ligen*“ aus Spanien, England, Italien, Frankreich und Deutschland dominiert.³⁶ Das mit 689 Mio. € umsatzstärkste europäische Profiteam ist Manchester United, das damit auch, verglichen mit Wirtschaftsunternehmen, eine beachtliche Größe erreicht hat.³⁷ Umsatzstärkste Liga ist die englische Premier League mit einem Gesamtumsatz von 4,87 Mrd. €.³⁸

Weltweit schreitet auch die Globalisierung der Fußballmärkte fort. Die traditionsreichen Vereine aus Europa versuchen sich gute Marktpositionen, besonders auf dem asiatischen Markt, von dem sich ein großes Wachstum versprochen wird, zu sichern.³⁹

Auch in Deutschland stellt der Sport einen bedeutenden Wirtschaftsfaktor dar. Laut dem deutschen Bundestag tragen die mit dem Sport direkt verbundenen Dienstleistungen und Produktionen 3,3 Prozent – rund 73,1 Milliarden Euro – zum Bruttoinlandsprodukt bei.⁴⁰

Der deutsche Lizenzfußball bildet eine Gemeinschaft aus den 36 Klubs der Bundesliga und 2. Bundesliga, den „DFL Deutsche Fußball Liga e.V.“.⁴¹

³⁶ Vgl. Statista: UEFA fünf-Jahreswertung: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/6817/umfrage/uefa-fuenf-jahreswertung-der-fuenf-grossen-ligen/>

³⁷ Deloitte: Football Money League 2017, London 2017, S. 2: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/consumer-business/articles/annual-review-of-football-finance-2017.html>

³⁸ Deloitte: Deloitte Football Money League 2017: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league.html>

³⁹ Vgl. Vöpel, H./Steinhardt, M.: Wirtschaftsfaktor Fußball, HWWI-Studie im Auftrag der HSH Nordbank, S. 5, Hamburg 2006

⁴⁰ Biallas, Jörg.: Sport als Wirtschaftsfaktor, Sportausschuss - 04.06.2014 (hib 303/2014): https://www.bundestag.de/presse/hib/2014_06/-/282618

⁴¹ DFL: Bundesliga Report, Frankfurt am Main 2017, S. 1: https://www.dfl.de/dfl/files/dfl-report/DFL_Report_2017.pdf

Die Dimension der wirtschaftlichen Bedeutung des Lizenzfußballs in der heutigen Lebenswirklichkeit lassen sich anhand der Indikatoren Wertschöpfung, Arbeitsplätze und Steuern/Abgaben an den Staat genau analysieren.

3.1 Wertschöpfung

Die Wertschöpfung ist ein Indikator für die Bewertung des Beitrags des deutschen Lizenzfußballs zum Bruttoinlandsprodukt. Sie ist die Differenz aus den Einnahmen und Ausgaben eines Unternehmens.⁴²

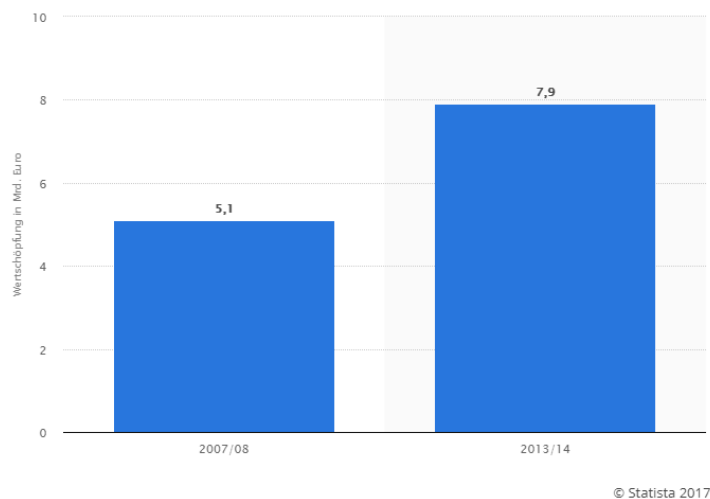


Abbildung 3: Durch den Lizenzfußball erzielte Wertschöpfung in den Saisons 2007/08 und 2013/14

(Quelle: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/453557/umfrage/profifussball-in-deutschland-wertschoepfung/>)

Die Statistik verdeutlicht die Höhe, der durch den Lizenzfußball in Deutschland erzielten Wertschöpfung in den Saisons 2007/08 und 2013/14.

2013/14 erzielte der Lizenzfußball in Deutschland eine Wertschöpfung von 7,9 Mrd. Euro, nach 5,1 Mrd. Euro in 2007/08 – eine Steigerung um 54 Prozent. Dies entspricht

⁴² Unternehmerlexikon, Wertschöpfung: <http://www.unternehmerlexikon.de/wertschoepfung/>

rund 0,3 Prozent des deutschen Bruttoinlandsprodukts im Jahr 2014.⁴³ Damit ist der Lizenzfußball, gemessen an Branchengrößen, wie der Automobilindustrie oder dem Maschinenbau, ein vergleichsweise kleiner volkswirtschaftlicher Bereich. Dennoch steigert er das Bruttoinlandsprodukt in einem größeren Umfang als die Textil- und Bekleidungsindustrie. Dabei lag die Wertschöpfung der Textilindustrie 2015 bei rund 3,6 Milliarden Euro und der Bekleidungsindustrie bei rund 2,1 Milliarden Euro in Deutschland.⁴⁴

Von den insgesamt 7,9 Mrd. Euro Wertschöpfung entfallen 1,8 Mrd. Euro auf die 36 Klubs oder die DFL. Der Großteil der Wertschöpfung fällt auf die Zulieferer, Vermarkter und andere Unternehmungen, die am Spieltag durch den Fußball ausgelöstem Konsum profitieren, mit 4,5 Mrd. Euro zurück. Rund 1,6 Mrd. Euro sind auf Konsumausgaben der direkt und der indirekt Beschäftigten im Lizenzfußball zurückzuführen.⁴⁵

Wachstum reale Wertschöpfung, 2008 - 14

in Prozent p.a.

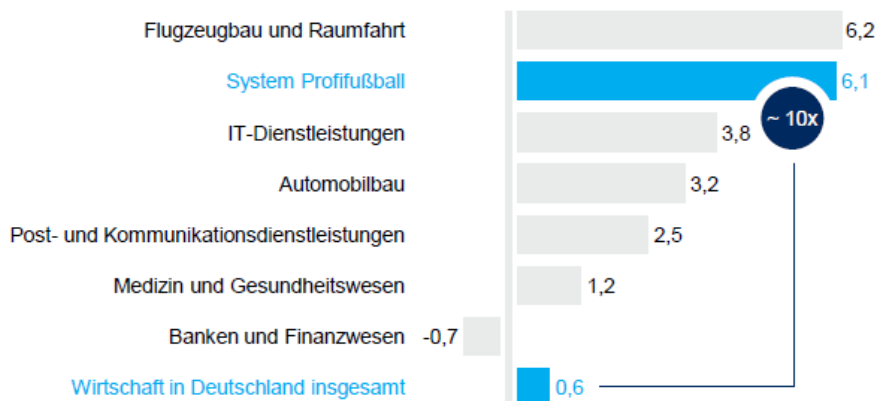


Abbildung 4: Wachstum reale Wertschöpfung, 2008 - 2014 in Deutschland

(Quelle: McKinsey & Company: Wachstumsmotor Bundesliga - Die ökonomische Bedeutung des professionellen Fußballs in Deutschland – Ergebnisse 2015 Seite 9)

⁴³ McKinsey&Company: Wachstumsmotor Bundesliga, Die ökonomische Bedeutung des professionellen Fußballs in Deutschland – Ergebnisse 2015, Seite 9: https://www.mckinsey.de/files/mckinsey_wachstumsmotor_bundesliga.pdf

⁴⁴ Vgl. Statista: Branchenüberblick zur deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie, Seite 24: file:///C:/Users/Richard/Downloads/study_id14051_textil-und-bekleidungsindustrie-in-deutschland--statista-dossier.pdf

⁴⁵ McKinsey&Company: Wachstumsmotor Bundesliga, Die ökonomische Bedeutung des professionellen Fußballs in Deutschland – Ergebnisse 2015, Seite 9: https://www.mckinsey.de/files/mckinsey_wachstumsmotor_bundesliga.pdf

Mit einem realen Wachstum von jährlich 6,1 Prozent ist der Lizenzfußball seit 2008 schneller gewachsen als die meisten Industrien und etwa zehnmal so schnell wie die gesamte deutsche Wirtschaft.

Um die für die Wertschöpfung relevanten Einnahmen des Lizenzfußballs begreiflicher zu machen, zeigt folgende Grafik die erwirtschafteten Erlöse der 18 Klubs der ersten Fußballbundesliga in der Saison 2015/16.

BUNDESLIGA ERLÖS (IN TAUSEND €)

	2013/14	2014/15	2015/16
Spielertrag	482.511	520.624	527.648
Anteil am Gesamterlös	19,72 %	19,85 %	16,26 %
Werbung	640.396	672.655	772.477
Anteil am Gesamterlös	26,18 %	25,65 %	23,81 %
Mediale Verwertung	716.821	731.130	933.306
Anteil am Gesamterlös	29,30 %	27,88 %	28,77 %
Transfer	170.987	230.805	532.550
Anteil am Gesamterlös	6,99 %	8,80 %	16,41 %
Merchandising	186.890	196.440	201.774
Anteil am Gesamterlös	7,64 %	7,49 %	6,22 %
Sonstiges	248.647	270.907	276.574
Anteil am Gesamterlös	10,16 %	10,33 %	8,52 %
Summe	2.446.250	2.622.561	3.244.330

Abbildung 5: Erlöse der 1. Bundesliga

(Quelle: https://www.dfl.de/dfl/files/dfl-report/DFL_Report_2017.pdf)

Erstmals wurden mehr als drei Milliarden Euro erwirtschaftet. Die Einnahmen der Klubs setzen sich aus Spielerträgen, Werbung, Mediale Verwertung, Transfererlöse, Merchandising und Sonstigem zusammen. Für die Bundesliga war es zudem der zwölfte Rekordumsatz in Folge.⁴⁶

Die Gesamterlöse wurden in der Saison 2015/16 im Vergleich zur Vorsaison um 622 Millionen Euro und somit um 23,7 Prozent gesteigert. Die 532,5 Millionen Euro aus Transfereinnahmen bedeuten eine Steigerung um 130,7 Prozent oder 301,7 Millionen

⁴⁶ DFL: Bundesliga Report, Frankfurt am Main 2017, S. 26: https://www.dfl.de/dfl/files/dfl-report/DFL_Report_2017.pdf

Euro im Vergleich zur Vorsaison 2014/15. Der größte Einzelposten ist die mediale Verwertung, die um 202,2 Millionen auf 933,3 Millionen Euro anstieg. In allen Ertragsbereichen konnte eine Gewinnsteigerung verzeichnet werden.

Des Weiteren konnten in der Saison 2015/16 insgesamt 13 Klubs einen Jahresumsatz von mehr als 100 Millionen Euro vermelden. Im Vorjahr schafften dies nur 9 Vereine.⁴⁷

Gründe dafür sind, zum einen die zunehmende Aufmerksamkeit aus dem Ausland und die damit verbundenen Mehreinnahmen aus der TV-Vermarktung. Zum anderen haben die Vereine komplexe konzernartige Strukturen entwickelt, die z.B. professionelle Marketing und Medienabteilungen enthalten. Hinzu kommt, dass viele Vereine ihre Lizenzspielerabteilungen in Kapitalgesellschaften ausgelagert haben.⁴⁸

Ferner belaufen sich die Gesamtergebnisse der Ersten Bundesliga Umsätze im dreistelligen Millionenbereich.

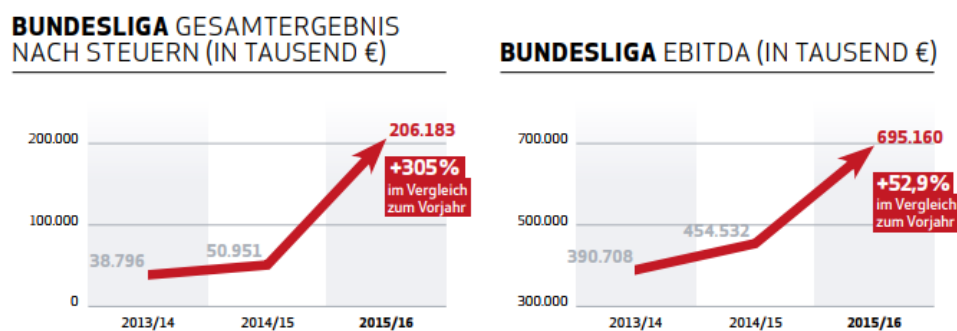


Abbildung 6: Gesamtergebnis der 1. Bundesliga

(Quelle: https://www.dfl.de/dfl/files/dfl-report/DFL_Report_2017.pdf)

Die Statistik zeigt, dass in der Saison 2015/16, die 18 Bundesligavereine zusammen einen Gesamtgewinn von 206,2 Millionen Euro erzielten. Verglichen mit dem Ergebnis des Vorjahres, wird deutlich, dass der Gewinn mehr als vervierfacht wurde. Dieser positive Verlauf wird auch beim EBITDA (Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen)⁴⁹

⁴⁷ DFL: Bundesliga Report, Frankfurt am Main 2017, S. 26: https://www.dfl.de/dfl/files/dfl-report/DFL_Report_2017.pdf

⁴⁸ Kreuzer, Heinz Peter: Das nahende Ende des "e.V.", 18.04.2015: http://www.deutschlandfunk.de/fussballvereine-das-nahende-ende-des-e-v.1346.de.html?dram:article_id=317480

⁴⁹ Welt der BWL: EBITDA, 2017: <http://www.welt-der-bwl.de/EBITDA>

verzeichnet. Mit einem Durchschnitt von 38,6 Millionen Euro pro Klub und insgesamt 695,2 Millionen wurde der Vorjahresrekord noch einmal um 52,9 Prozent überboten.⁵⁰

Dies wird insbesondere durch den Verkauf von Fernsehübertragungsrechten, Eintrittskarten und Werbemitteln sowie Sponsoren- und Werbeverträge generiert.⁵¹

„Das starke Umsatzwachstum der Bundesliga lässt sich vor allem anhand der gesteigerten Medienerlöse erklären. Diese machen mit 202 Millionen Euro rund 63 % des Gesamtwachstums ohne Berücksichtigung der Transfererlöse aus. Eine entscheidende Rolle spielten hierbei insbesondere die neuen Verträge zur Vermarktung der internationalen Fernsehrechte und der UEFA-Clubwettbewerbe. Gegenüber dem Vorjahr konnte der Umsatz aus Medienrechten um 28 % auf 933 Mio. Euro gesteigert werden. Die Premier League spielt mit Medienerlösen von über 2,58 Milliarden Euro allerdings nach wie vor in einer eigenen Liga.“⁵²

⁵⁰ DFL: Bundesliga Report, Frankfurt am Main 2017, S. 28: https://www.dfl.de/dfl/files/dfl-report/DFL_Report_2017.pdf

⁵¹ Küting, K.: Die Wahrheit liegt auf dem Platz – oder etwa doch nicht? Der Betrieb 15/2010, S. 794

⁵² Deloitte: Annual Review of Football Finance, Zitat: Karsten Hollasch, Leiter der Sport Business Gruppe Deloitte: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/consumer-business/articles/annual-review-of-football-finance-2017.html>

3.2 Lizenzfußball als Arbeitgeber

Zweiter Indikator sind die Arbeitsplätze. Hierzu bedarf es eine Analyse der Beschäftigungswirkung des deutschen Lizenzfußballs.

BESCHÄFTIGTE IM LIZENZFUSSBALL

	Bundesliga		2. Bundesliga		Lizenzfußball	
	2014/15	2015/16	2014/15	2015/16	2014/15	2015/16
Lizenznehmer						
Vollzeitangestellte	3.189	3.216	1.513	1.766	4.702	4.982
Auszubildende	65	60	27	65	92	125
Teilzeitangestellte	733	899	574	702	1.307	1.601
Aushilfskräfte	4.886	4.551	2.106	3.114	6.992	7.665
Summe	8.873	8.726	4.220	5.647	13.093	14.373
Tochtergesellschaften						
Vollzeitangestellte	825	866	125	153	950	1.019
Auszubildende	33	29	16	13	49	42
Teilzeitangestellte	395	488	53	58	448	546
Aushilfskräfte	2.578	2.127	805	974	3.383	3.101
Summe	3.831	3.510	999	1.198	4.830	4.708
Indirekt Beschäftigte						
Sicherheits- und Wachdienst	7.491	9.033	5.530	5.025	13.021	14.058
Cateringfirmen	8.340	9.263	4.985	4.504	13.325	13.767
Sanitätsdienst	1.077	1.101	756	807	1.833	1.908
Sonstige	2.800	2.974	1.335	1.326	4.135	4.300
Summe	19.708	22.371	12.606	11.662	32.314	34.033
Summe (gesamt)	32.412	34.607	17.825	18.507	50.237	53.114

Abbildung 7: Beschäftigte im Lizenzfußball 2014/15 und 2015/16

(Quelle: https://www.dfl.de/dfl/files/dfl-report/DFL_Report_2017.pdf)

Die Grafik zeigt, dass der deutsche Lizenzfußball in der Saison 2015/16 2.877 zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen hat. Obwohl in den meisten anderen Industrien die Beschäftigungsintensität zurückgeht, was insbesondere auf die fortschreitende Technologisierung zurückzuschließen ist. Insgesamt waren 53.114 Menschen direkt oder indirekt in den Vereinen der 1. und der 2. Bundesliga, oder in der DFL selbst, beschäftigt. Darunter waren 19.000 Menschen bei den 36 Vereinen und Kapitalgesellschaften und deren Tochterunternehmen tätig, davon rund 6.000 in Vollzeitangstellung, die anderen als Aushilfskräfte, in Teilzeit oder als Auszubildende. Ca.

34.000 Menschen waren im Auftrag der Klubs tätigen Dienstleistern beschäftigt, 82 Prozent davon bei Cateringfirmen oder im Sicherheits- und Wachdienst.⁵³

In der deutschen Werbeindustrie sind über vier Prozent der Arbeitsplätze auf den Lizenzfußball zurückzuführen.⁵⁴

Bei einer Einordnung der größten privaten Arbeitgeber Deutschlands läge der Lizenzfußball im Vergleich mit den DAX-30-Unternehmen mittlerweile auf Platz vier.⁵⁵

Dadurch trägt der Lizenzfußball nicht nur beträchtlich zur Beschäftigung in Deutschland bei, sondern stellt auch eine hohe Anzahl gesellschaftlich wichtiger Teilzeitstellen, wie z.B. in der personalintensiven Serviceindustrie, bereit. Vor allem leistet der Profifußball einen starken Beitrag zur Förderung von beschäftigungsintensiven Bereichen wie der Gastronomie oder professionellen Dienstleistungen: In Deutschland verdanken allein in der Gastronomie und Hotellerie über 17.000 Vollzeitbeschäftigte ihren Arbeitsplatz dem Lizenzfußball – die höchste Zahl in einer Einzelbranche und jeder fünfzigste Beschäftigte der Branche.⁵⁶

3.3 Lizenzfußball als Steuerzahler

Der dritte Indikator sind die durch den deutschen Lizenzfußball verursachten Zuflüsse des Staates durch Steuern und sonstige Abgaben.

In erster Linie verdient der Staat in Form von Steuern, die Fans auf ihre Eintrittskarten bezahlen und aus den Einnahmen der Vereine mit. Einnahmen aus den Verkäufen von Übertragungsrechten oder Werberechten sowie aus den Verkäufen von Merchandise Artikeln. Der Staat zieht außerdem Profit aus den Steuern und Löhnen, die durch die von den Vereinen vergebenen Aufträgen entstehen. Ständig werden die Stadien der Vereine

⁵³ DFL: Bundesliga Report, Frankfurt am Main 2017, S. 47: https://www.dfl.de/dfl/files/dfl-report/DFL_Report_2017.pdf

⁵⁴ Ebd.

⁵⁵ DFL: Bundesliga Report, Frankfurt am Main 2017, S. 47: https://www.dfl.de/dfl/files/dfl-report/DFL_Report_2017.pdf

⁵⁶ McKinsey&Company: Wachstumsmotor Bundesliga, Die ökonomische Bedeutung des professionellen Fußballs in Deutschland – Ergebnisse 2015, Seite 10: https://www.mckinsey.de/files/mckinsey_wachstumsmotor_bundesliga.pdf

ausgebaut und modernisiert. Auch für die Wartungen des Stadions werden professionelle Dienstleister benötigt. Ferner ändern die Vereine jährlich ihre Trikots und benötigen ständig neue Sportbekleidung, was wiederum der Textilindustrie zugutekommt. Weitere Einnahmen generiert der Staat aus der Glücksspielsteuer für Sportwetten, die Wettanbieter abführen müssen.

LIZENZFUSSBALL STEUERN UND ABGABEN (IN €)

	Bundesliga	2. Bundesliga	Lizenzfußball
Betriebliche Steuern und Abgaben			
Umsatzsteuer (ohne Vorsteuer) zum 31.12.2015	498.060.824	112.698.668	610.759.492
Körperschaftsteuer	39.427.121	2.824.068	42.251.190
Gewerbesteuer	45.014.541	2.469.996	47.484.538
Sonstige Steuern und Abgaben	6.122.451	2.267.184	8.389.635
Summe	588.624.938	120.259.917	708.884.855
Personenbezogene Steuern und Abgaben			
Lohnsteuer	507.514.308	73.227.297	580.741.606
Kirchensteuer und Solidaritätszuschlag	34.612.878	5.496.403	40.109.282
Sozialversicherung (Renten-, Arbeitslosen-, Krankenversicherung)	60.075.311	30.877.654	90.952.965
Gesetzliche Unfallversicherung (Berufsgenossenschaft)	24.490.954	17.123.274	41.614.228
Summe	626.693.451	126.724.629	753.418.080
Summe betriebliche und personenbezogene Steuern und Abgaben	1.215.318.389	246.984.546	1.462.302.935
abzüglich erstattete Vorsteuer (Vorsteuer ist ein Parameter für die Investitionsbereitschaft des Unternehmens)	262.734.710	65.875.156	328.609.865
Mittelabfluss aus Steuern und Abgaben (Umsatzsteuer abzüglich Vorsteuer)	952.583.679	181.109.391	1.133.693.070

Abbildung 8: Steuern und Abgaben des Lizenzfußballs Saison 2015/16

(Quelle: https://www.dfl.de/dfl/files/dfl-report/DFL_Report_2017.pdf)

In der Saison 2015/16 wurden 1,13 Milliarden Euro an die Finanzämter abgeführt. Somit floss fast ein Drittel des vom Lizenzfußball erzielten Gesamtumsatzes von 3,85 Milliarden Euro an den Staat. In der Saison 2004/05 lag dieser Betrag noch bei 379,3 Millionen Euro.⁵⁷

Im Vergleich zu 2014/15 wuchs allein der Betrag der personenbezogenen Steuern und Abgaben, darunter Lohn- und Kirchensteuer, Solidaritätszuschlag, Kosten für Sozial und

⁵⁷ DFL: Bundesliga Report, Frankfurt am Main 2017, S. 16: https://www.dfl.de/dfl/files/dfl-report/DFL_Report_2017.pdf

Unfallversicherungen, um weitere 73,1 Millionen Euro, von 680,3 Millionen Euro auf nunmehr 753,4 Millionen Euro.⁵⁸

Den gestiegenen staatlichen Einnahmen stehen öffentliche Ausgaben für den Lizenzfußball von rund 200 Mio. Euro gegenüber, z.B. für Investitionen in Stadien, Aufwendungen für die Sicherheit der Stadionbesucher sowie die Unterstützung des öffentlichen Personennahverkehrs.⁵⁹

Der deutsche Lizenzfußball liefert dem Staat damit Netto-Einnahmen in Höhe von jährlich ca. 930 Millionen Euro. Tendenz weiter steigend.

Die Vereine der 1. und 2. Bundesliga selbst zahlen Rund 40 Prozent der Steuern und Abgaben. Rund 30 Prozent übernehmen die Vermarkter und Lizenznehmer, wie z.B. Medienunternehmen, Sponsoren oder Ausrüster. Ferner liegen Zulieferer bei etwa 20 Prozent und die restlichen 10 Prozent kommen von den Begünstigten. Dabei sind, erwartungsgemäß die Lohn- und die Mehrwertsteuer die mit Abstand wichtigsten Steuerarten.⁶⁰

Durch die Analyse der drei Indikatoren gelangt man zu der Erkenntnis, dass der Lizenzfußball als Wirtschaftsfaktor eine große Rolle spielt. Wäre der Lizenzfußball nicht mehr vorhanden, würden den Kommunen, den Ländern und dem Bund erhebliche Steuereinnahmen fehlen, die direkt aus den Umsätzen und den Erträgen der Vereine und den mittelbar betroffenen Branchen erzielt werden.

Der Lizenzfußball und Ihre Vereine haben sich von gemeinnützigen Vereinigungen zu Wirtschaftsunternehmen bedeutsamer Größe entwickelt. Sie werden zu Marken, zu großen mittelständischen Unternehmen, spielen internationale Turniere und werden zu Botschaftern ihrer Heimatstädte. Sponsoren und Medien interessieren sich für den Lizenzfußball, weil sie an seinem Publikum interessiert sind. Sie wollen diese Zuschauer und Fans für sich als Käufer, Kunde und Fernsehzuschauer gewinnen.

⁵⁸ Ebd.

⁵⁹ McKinsey&Company: Wachstumsmotor Bundesliga, Die ökonomische Bedeutung des professionellen Fußballs in Deutschland – Ergebnisse 2015, Seite 10: https://www.mckinsey.de/files/mckinsey_wachstumsmotor_bundesliga.pdf

⁶⁰ Ebd.

Des Weiteren zieht die „schönste Nebensache der Welt“ nach wie vor die Massen in Ihren Bann. Wie bereits erläutert, begeistern die Spiele der 1. und 2. Bundesliga Woche für Woche tausende Menschen in den Fußballstadien.

Es lässt sich also feststellen, dass der Lizenzfußball über eine enorme gesellschaftliche und wirtschaftliche Relevanz verfügt und sich zu einem kaum noch wegzudenkenden Kulturgut entwickelt hat.

4 Handlungsfelder des Compliance Managements im Lizenzfußball

In Kapitel eins wurden Compliance Verstöße im Lizenzfußball an Beispielen beschrieben. Daraus lässt sich festhalten, dass es eine gewisse Anfälligkeit im Lizenzfußball für Compliance Verstöße gibt. Einerseits bieten Fußballvereine Leistungen, wie z. B. VIP-Eintrittskarten, an, die selbst Gegenstand von Compliance Verstößen sein können, wie das Beispiel Utz Claassen gezeigt hat. Der Vorstandsvorsitzenden des Energieversorgers EnBW AG verschenkte VIP-Eintrittskarten an Repräsentanten und Amtsträger des Landes Baden-Württemberg für die Fußballweltmeisterschaft im Jahr 2006 um sich womöglich Vorteile zu verschaffen.⁶¹

Andererseits stehen die Fußballvereine selbst in der Gefahr in Compliance Probleme verwickelt zu werden. Viele Unternehmen und Personen brüsten sich gerne mit den Kontakten zum Spitzenfußball und seinen Repräsentanten. Dies kann dazu führen, dass großzügig Geschenke und andere Vorteile gewährt werden. Beispiele dafür sind die bereits in Kapitel eins genannten Fälle „Uli Hoeneß“ und „Rummenigge“, in denen zum einen der Präsident des FC Bayern, Uli Hoeneß, Geld von Sponsoren erhalten hat, um an der Börse zu spekulieren, und zum anderen der Vorstandsvorsitzende des FC Bayern, Karl-Heinz Rummenigge, der Luxusuhren aus Katar illegal einführen wollte, die ihm dort geschenkt wurden.⁶²

Auch Spielertransfers sind besonders sensibel. Hier ist der Gefahrenbereich für dubiose Geschäfte besonders groß. Die Aufklärungsquote bei der DFL liegt unterdessen bei null.⁶³ Zuletzt musste im internationalen Geschäft der Präsident des FC Barcelona, Sandro Rosell, wegen Ungereimtheiten beim Spielertransfer des Brasilianers Neymar Junior zurücktreten. Gegen ihn wurde wegen Unterschlagung und gegen den Verein wegen Steuerbetrugs ermittelt.⁶⁴

⁶¹ Prantl, Heribert: Der Fall Utz Claassen, 17.05.2010: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/der-fall-utz-claassen-und-sie-wissen-nicht-was-es-ist-1.541190>

⁶² Vgl. Kapitel 1, Seite 2

⁶³ Ashelm, Michael / Becker, Christoph: Bundesliga-Transfers. Beraten und verkauft, 31.01.2012: <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/bundesliga-transfers-beraten-und-verkauft-11629313-p2.html>

⁶⁴ Ingendaay, Paul: Präsident Rosell tritt zurück. Die Operation Neymar als Fluch für Barça, 23.01.2014: <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/praesident-rosell-tritt-zurueck-die-operation-neymar-als-fluch-fuer-barca-12766366.html>

Dabei gilt die Intransparenz als Basis für kriminelle Geschäfte. Hinzu kommt, dass Spielertransfers häufig mit Vereinen aus Ländern abgewickelt werden, die eine schlechte Platzierung im Korruptionsindex von *Transparency International*⁶⁵ haben und somit empfänglich für korrupte und andere dolose Geschäftspraktiken sind.

Für Compliance Management Systeme im Lizenzfußball gibt es Themenfelder, die nicht branchenspezifisch sind und auch von einem mittelständischen Unternehmen einer anderen Branche adressiert werden könnten, wie z. B. Umweltschutz, Rechtstreue und Arbeitsklima. Des Weiteren gibt es branchenspezifische Themenbereiche, die eine separate Aufmerksamkeit im Compliance Management eines Vereins des Lizenzfußballs erfordern. Folgend werden diese Compliance spezifischen Themenbereiche näher erläutert:

4.1 Schutz von Unternehmensvermögen und Betriebsgeheimnissen

Der Schutz von Unternehmensvermögen und Betriebsgeheimnissen ist nicht branchenspezifisch gehört dennoch in die Aufgabenbereiche einer Compliance Abteilung. Dieser Aufgabenbereich beinhaltet den gewissenhaften Umgang und die Verantwortung der Mitarbeiter gegenüber dem Vereinseigentum. Der Compliance Officer bzw. die Compliance Abteilung muss sicherstellen, dass Vermögenswerte weder missbraucht, noch verschwendet werden. Des Weiteren müssen Betriebs- bzw. Vereinsgeheimnisse ausreichend geschützt werden.

Dies gilt auch für den Trainer des Vereins. Bisher gibt es keine rechtliche Handhabe für Trainerwechsel während einer laufenden Saison. Zuletzt sorgte der Vereinswechsel von Trainer Peter Stöger vom FC Köln zum Ligakonkurrenten BVB Dortmund für Aufsehen.⁶⁶ Um die Betriebsgeheimnisse eines Vereins besser zu schützen, sollten Compliance Management Systeme solche Trainertransfers unterbinden. Im spanischen Fußball ist das „Job-Hopping“ der leitenden Angestellten der Fußballvereine inzwischen untersagt. Zwar gibt es in Spanien, wie auch in Deutschland, für Lizenzspieler mehrere Transferfenster, dennoch ist den Fußballtrainern ein Vereinswechsel nur vor dem Saisonstart im Sommer erlaubt. Voraussetzung dafür ist die Regel 162 des spanischen Fußballverbandes, die

⁶⁵ Vgl. Lexas: Korruptionswahrnehmungsindex 2016: <http://www.laenderdaten.de/indizes/cpi.aspx>

⁶⁶ Vgl. Kapitel 1, Seite 3.

konkret festlegt: "Wenn eine vertragliche Bindung zwischen einem Klub und einem Trainer aufgelöst werden sollte, darf jener, unabhängig von den Gründen (für das Ende des Kontrakts), im Laufe der selben Saison nicht für einen anderen (Verein) arbeiten."⁶⁷

Daneben hat die Compliance Abteilung dafür Sorge zu tragen, dass alle Vereinsmitarbeiter, nach eigenem Ermessen umsichtig handeln. Der Schutz des Unternehmensvermögens ist bei jeder geschäftlichen Tätigkeit zu beachten. Der Ein- und Verkauf durch Unternehmensvermögen hat daher ausschließlich zu marktüblichen Konditionen und unter Beachtung der Grundsätze der Wirtschaftlichkeit, der jeweiligen geschäftlichen Handlung, zu erfolgen. Persönliche Interessen des einzelnen Mitarbeiters dürfen in keinem Fall über den Schutz und die Erhaltung des Unternehmensvermögens des Vereins gestellt werden.⁶⁸

Insbesondere beim Schutz von Betriebsgeheimnissen ist der besonderen Wahrnehmung des Fußballs in der Öffentlichkeit Beachtung zu schenken. Mitarbeiter, die man auch als Insider⁶⁹ des Lizenzfußballs bezeichnen kann, sollten auch in ihrer privaten Umgebung darauf achten, welche Aussagen getätigt werden, weil das übergroße Interesse der Öffentlichkeit beachtet werden muss. Unbedachte oder beiläufige Äußerungen können in die Medien geraten und sich schnell verbreiten. Vielen Mitarbeitern bzw. Insidern ist diese Gefahr im Lizenzfußball nicht unmittelbar bewusst. Aus diesem Grund muss der Compliance Officer bzw. das Compliance Management ein Bewusstsein für diese Risiken bei den Mitarbeitern und Spielern schaffen.

4.2 Datenschutz

Der Schutz der persönlichen Daten der Mitarbeiter und Geschäftspartner ist ein Compliance spezifischer Themenbereich. Die IT-Sicherheit ist ein zentraler Bestandteil einer Unternehmenskultur und gilt sowohl für die Arbeitnehmer, die Mitglieder und den Kun-

⁶⁷ Hoeltzenbein, Klaus: Ehrenkodex für den Trainerwechsel. 14.12.2017: <http://www.sueddeutsche.de/sport/peter-stoeger-beim-bvb-ehrenkodex-fuer-den-trainerwechsel-1.3790972>

⁶⁸ Vgl. Müller, Cornel / Flaschel, Peter: Compliance Richtlinie der High Precision Components Witten GmbH, Seite 9. Stand: März 2016: http://www.hpc-automotive.de/fileadmin/user_upload/Downloads/hpc_compliance_richtlinie.pdf

⁶⁹ Duden: Insider, Bedeutungen. Stand 13.12.2017: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Insider#Bedeutung1>

den, wie z.B. beim Verkauf von Eintrittskarten. Die Anhänger eines Fußballvereins überlassen häufig ohne besondere Vorsicht ihre Daten dem Lieblingsverein, weil sie ein besonderes Vertrauensverhältnis zu diesem aufgebaut haben. Wird dieses Vertrauen seitens des Vereins missbraucht, so kann das besondere Verhältnis zwischen Anhängern und Verein belastet werden.⁷⁰

Personenbezogene Daten dürfen ausschließlich gemäß den jeweils geltenden und anwendbaren Datenschutzbestimmungen erhoben, aufbewahrt oder genutzt werden. Der Compliance Officer hat dafür Sorge zu tragen, dass ein Bewusstsein für Gefahren und Angriffe geschaffen wird und der Verein auch in technischer Hinsicht gerüstet ist.

Zu beachten ist, den Einsatz einer Compliance Abteilung, die die Durchführung von Überwachungsmaßnahmen erfordert, mit den zahlreichen Beschränkungen des Datenschutzrechts in Einklang zu bringen.

4.3 Arbeits- und Gesundheitsschutz

Beim Arbeits- und Gesundheitsschutz erwartet man von einem Sportverein besondere, Compliance spezifische Leistungen. So müssen spezielle Regeln im Lizenzspielerbereich erlassen werden.

Lizenzspieler ist nach § 8 Absatz 3 der DFB-Spielordnung: *„wer das Fußballspiel aufgrund eines mit einem Lizenzverein oder einer Kapitalgesellschaft geschlossenen schriftlichen Vertrags betreibt und durch Abschluss eines schriftlichen Lizenzvertrags mit dem Ligaverband zum Spielbetrieb zugelassen ist.“*⁷¹

Dabei ist zum einen die Beachtung und Befolgung der Dopinggesetze durch die Spieler wichtig.⁷² Zum anderen geht eine besondere Verantwortung zur Gesundheitserhaltung einher. Die Spieler sollten darauf hingewiesen werden, dass sie sich keinen gesundheitsgefährdenden Situationen aussetzen dürfen. Daneben sind die Spieler verpflichtet, keine gefährlichen Sportarten auszuüben, wie z.B. Skifahren, Motorradfahren, Kickboxen

⁷⁰ Behringer, Stefan: Compliance Im Profifußball: <https://www.ZRFCdigital.de/ZRFC.01.2012.006>

⁷¹ DFB: Spielordnung § 8 Abs. 3: https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/27993-06_Spielordnung.pdf

⁷² DFB: Mustervertrag Vertragsspieler 2016, § 4 Abs. 2: [https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/121258-Mustervertrag_fuer_Vertragsspieler_\(Stand_06.2016\).pdf](https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/121258-Mustervertrag_fuer_Vertragsspieler_(Stand_06.2016).pdf)

und Bungee-Jumping.⁷³ Dieser Hinweis sollte in allen Vereinen, Bestandteil des Arbeitsvertrags, der mit den Spielern abgeschlossen wird, sein. Dennoch gehen diese Pflichten normalerweise weit über das Maß der Gesundheitspflichten in anderen Branchen hinaus. Des Weiteren spielen die Vereinsärzte im Bereich Gesundheit eine besondere Rolle. Bei der Abwägung zwischen einer zeitigen Einsatzbereitschaft eines verletzten Spielers, die wirtschaftlich vorteilhaft wäre, und langfristiger Gesundheitserhaltung müssen sich die Vereinsärzte im Zweifel für eine zeitaufwändige Genesung entscheiden. Dies erfordert von dem Compliance Management des Vereins, in der ganzen Kommunikation die gesundheitlichen Belange der Spieler vor wirtschaftliche Belange zu stellen.

Ferner ergibt sich als Sportverein auch für die nicht im Sport beschäftigten Mitarbeiter eine besondere Verantwortung für den betrieblichen Gesundheitsschutz.

4.4 Sportwetten

Das Thema Sportwetten ist ein extrem branchenspezifischer Themenkomplex. Zum einen haben professionelle Fußballvereine die Möglichkeit durch Sportwetten, bzw. Wettanbieter zusätzliche Einnahmen durch Sponsoring zu generieren. Beispiele dafür sind die Bundesligisten RB Leipzig und Bayern München, die den Wettanbieter Tipico⁷⁴ als Sponsor haben. Der Wettanbieter bet-at-home⁷⁵ ging Partnerschaften mit Hertha BSC Berlin und dem FC Schalke 04 ein.⁷⁶

Zum anderen müssen Fußballvereine verhindern, dass es zu Spielmanipulationen kommt, die die Attraktivität des Fußballs mindern und das Vertrauen der Fans erschüttern könnte.

⁷³ Gelinski, Christina: Das außerbetriebliche Verhalten von Sportlern im Mannschaftssport, Beiträge zum deutschen und europäischen Arbeits- und Sozialrecht Band 3, 1. Auflage 2016, Seiten 242, 260, 261, 262, 263, 264: <https://d-nb.info/1121511341/34>

⁷⁴ Tipico: Unternehmen, 2017: <https://www.tipico.de/de/unternehmen/>

⁷⁵ bet-at-home: Über uns, 2017 <https://www.bet-at-home.com/de/about/bah>

⁷⁶ sponsors: TV-relevante Sponsoren Bundesliga 2017/18: <https://www.sponsors.de/bilderstrecken/tv-relevante-sponsoren-bundesliga-201718>

Ende 2005 mussten der deutsche Schiedsrichter Robert Hoyzer und der kroatische Wettgate Ante Sapina ins Gefängnis, weil sie gemeinsam Spiele des deutschen Lizenzfußballs verschoben hatten.⁷⁷

Deshalb bietet sich für den Lizenzfußball an, Regeln über Sportwetten in ihrem Compliance Management System zu verankern. Dies kann in den Arbeitsverträgen der Spieler aber auch der anderen Mitarbeiter entsprechend geregelt werden. So hat der Deutsche Fußball Bund in den Musterverträgen für Lizenzspieler ein Wettverbot aufgenommen:

„Der Spieler verpflichtet sich, es zu unterlassen, auf Gewinnerzielung gerichtete Sportwetten – selbst oder durch Dritte, insbesondere nahe Angehörige, für eigene oder fremde Rechnung – auf den Ausgang oder den Verlauf von Fußballspielen oder Fußballwettbewerben, an denen Mannschaften des Vereins oder ggf. auch des Muttervereins oder der Tochtergesellschaft mittelbar oder unmittelbar beteiligt sind, abzuschließen oder dieses zu versuchen.“⁷⁸

Diese vertragliche Regelung könnten bereits den Anschein vermeiden, dass es zu Spielmanipulationen kommt.

Die DFL hat, gemeinsam mit der Sportradar AG, einem Dienstleister für Sportmedien und die Sportwetten-Industrie,⁷⁹ den Kampf gegen Wettmanipulationen aufgenommen. Der Markt wird in Form eines Frühwarn-Systems genau überwacht:

„Das Programm, das wir dafür entwickelt haben, nennt sich Fraud Detection System (FDS). Den Impuls hierfür gab übrigens der Hoyzer-Skandal 2004. Im Kern handelt es sich beim FDS um eine massive Datenbank, die alle Wettquoten und Wettquotenänderungen aller weltweit relevanten Buchmacher in Echtzeit erfasst. Wie an einer Börse, wo verschiedene Titel gehandelt werden und der Markt permanent beobachtet werden muss. Denn nur, wenn sie alle Transaktionen in Echtzeit erfassen, können sie Insider-Trading aufspüren.“⁸⁰

⁷⁷ Focus online: Hoyzer geht ins Gefängnis: https://www.focus.de/sport/fussball/skandal-schiedsrichter_aid_56410.html, Stand 15.05.2007

⁷⁸ DFB: Mustervertrag Vertragsspieler 2016, § 1 Abs. 5: [https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/121258-Mustervertrag_fuer_Vertragsspieler_\(Stand_06.2016.pdf](https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/121258-Mustervertrag_fuer_Vertragsspieler_(Stand_06.2016.pdf)

⁷⁹ wikipedia: Sportradar, 2017: <https://de.wikipedia.org/wiki/Sportradar>

⁸⁰ 11 Freunde: Wie werden Spielmanipulationen aufgedeckt? Zitat Andreas Krannich, 18.01.2016 Mitglied der Geschäftsführung Sportradar AG: <https://www.11freunde.de/interview/wie-werden-spielmanipulationen-aufgedeckt>

Des Weiteren werden Wettmanipulationen auch beim DFB sehr ernst genommen:

„Im deutschen Fußball gab es bisher keinen einzigen Fall, in dem einem Spieler Wettmanipulation nachgewiesen wurde. Für den hypothetischen Fall, dass ein Spieler wirklich eine Partie verschoben hat, können wir ihn mit den bestehenden juristischen Möglichkeiten bis zu zwei Jahre vom Spielbetrieb entfernen. Für einen Profi ist dieses Strafmaß fraglos gleichbedeutend mit dem Ende seiner Laufbahn.“⁸¹

Der Lizenzfußball muss an dieser Stelle einen Spagat erreichen: Einerseits ist der Markt für Sportwetten wirtschaftlich sehr attraktiv, um zusätzliche Einnahmen zu generieren. Andererseits würden Manipulationen das Vertrauen der Anhänger in den Sport erschüttern und damit die Basis, auf welcher der Fußball steht, zerstören. Aus diesem Grund muss das Compliance Management eines Profifußballvereins bei diesem Thema besonderes Fingerspitzengefühl zeigen.

4.5 Beziehungen zu Lieferanten und Distributoren

Der auf den ersten Blick unverdächtige Themenbereich „Beziehungen zu Lieferanten“, hat dennoch eine Brisanz für den deutschen Lizenzfußball. Inzwischen sind Merchandise-Artikel eine wichtige Einnahmequelle für die Vereine.

⁸¹ DFB: Harter Strafenkatalog für die Täter. Zitat Dr. Rainer Koch, 17.02.2014: <https://www.dfb.de/verbandsservice/fakten-und-hintergruende/harter-strafenkatalog-fuer-die-taeter/>

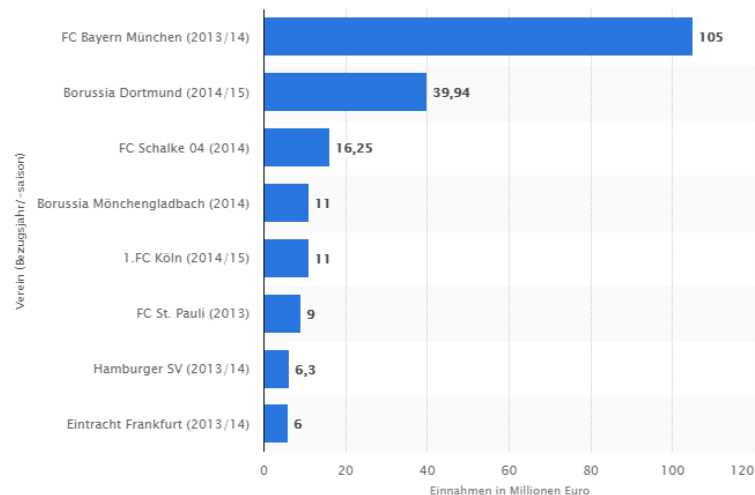


Abbildung 9: Merchandising-Einnahmen ausgewählter Vereine der 1. und 2. Fußball-Bundesliga (Stand: 2015; in Millionen Euro)

(Quelle: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/163737/umfrage/fussball-einnahmen-durch-merchandising-vereine/>)

Die Statistik zeigt die wirtschaftliche Bedeutung von Merchandise-Einnahmen für die Vereine des deutschen Lizenzfußballs. Kleinere Vereine wie der FC St. Pauli nehmen 9 Millionen Euro Merchandise-Einnahmen ein. Im Vergleich dazu nimmt ein größerer Verein, wie Borussia Dortmund, rund 40 Millionen Euro ein.

Obwohl die Vereine der 1. und 2. Bundesliga die Merchandise-Artikel nicht selber herstellen, müssen sie dennoch die Verantwortung der gesamten Lieferkette übernehmen. Die Artikel werden häufig in Entwicklungsländern bzw. Niedriglohnländern produziert. Aus diesem Grund müssen die Vereine darauf achten, dass die Arbeitsbedingungen in den Produktionsstätten bestimmten Standards entsprechen. Ein Instrument, um diese Anforderungen zu bestätigen, können Social Audits sein.⁸²

„Sozial-Audit ist ein Verfahren zur Bewertung, Berichterstellung über und Steigerung von Unternehmensleistung und -verhalten sowie zur Messung ihrer Wirkung auf die Gesellschaft. Der Sozial-Audit kann eingesetzt werden, um ein Maß für die soziale Verantwortung eines Unternehmens zu erstellen.“⁸³

⁸² Behringer, Stefan: Compliance Im Profifußball: <https://www.ZRFCdigital.de/ZRFC.01.2012.006>

⁸³ Onpulson Lexikon: Unternehmensführung Sozial-Audit: <http://www.onpulson.de/lexikon/sozial-audit/>, Stand 15.12.2017

So können beauftragte Berater vor Ort feststellen, welche Standards und Bedingungen bei der Produktion in den Niedriglohnländern herrschen.

Des Weiteren gilt in anderen Wirtschaftsunternehmen: Mitarbeiter dürfen keine Veranstaltungseinladungen von Lieferanten annehmen. Dies gilt ebenso für Einladungen von Lieferanten zu Geschäftsessen oder Ausflügen, die außerhalb des Rahmens der üblichen geschäftlichen Gepflogenheiten liegen. In keinem Fall darf eine Einladung im Zusammenhang mit aktuellen geschäftlichen Kontakten, z.B. laufenden Vertragsverhandlungen, bevorstehenden Auftragseingängen etc. erfolgen oder den Anschein erwecken, dass sie zur Beeinflussung solcher Geschäftsbeziehungen erfolgt. In jedem Fall sind solche Veranstaltungseinladungen gegenüber dem jeweiligen Vorgesetzten vorab anzuzeigen und von diesem zu genehmigen.⁸⁴

4.6 Antidiskriminierung und Integration

Mit der großen Zahl von Anhängern, 18,8 Millionen Zuschauern pro Saison in den Stadien⁸⁵ und 2,11 Millionen TV-Zuschauern pro Spieltag (2,11 Mio. Zuschauer am 1. Spieltag)⁸⁶ genießt der Lizenzfußball eine große öffentliche Aufmerksamkeit.

Dadurch muss der Compliance spezifische Themenbereich Antidiskriminierung und Integration mit Sensibilität angegangen werden. Extreme Fangruppen nutzen die enorme öffentliche Aufmerksamkeit, um Gewalt und verfassungsfeindliche Ansichten zu verbreiten. Dies zeigt auch das Fanproblem in Dortmund, welches nur ein Beispiel unter vielen ist:

Der seit rund zwei Jahren aktiven Gruppe "*0231 Riot*" geht es nicht mehr um Fußball, sondern um Macht. "Was sie eint, ist der Hang zu Gewalt, zu sehr extremer Gewalt", sagt ein Insider der Dortmunder Fanszene, der anonym bleiben will. "Sie bedrängen als

⁸⁴ Müller, Cornel / Flaschel, Peter: Compliance Richtlinie der High Precision Components Witten GmbH, Seite 7. Stand März 2016: http://www.hpc-automotive.de/fileadmin/user_upload/Downloads/hpc_compliance_richtlinie.pdf

⁸⁵ DFL: Bundesliga Report, Frankfurt am Main 2017, S. 48: https://www.dfl.de/dfl/files/dfl-report/DFL_Report_2017.pdf

⁸⁶ Sky: Reichweitenrekord auf Sky zum Start der Fußball-Bundesliga-Saison 2015/16: https://info.sky.de/inhalt/de/medienzentrum_news_uk_17082015_2.jsp

Kollektiv die bisher bestehenden Gruppen." Durch körperliche Angriffe werde ein "Klima der Angst" geschaffen.⁸⁷

Hier ist es notwendig konsequent gegen gewalttätige und fremdenfeindliche Aktivitäten der Anhängerschaft vorzugehen, z. B. durch die Erteilung und Durchsetzung von Stadionverboten. Zudem sollte sich ein Verein dagegen wehren, dass seine Symbole im Zusammenhang mit verfassungsfeindlichen Aktionen gezeigt werden. Hier könnten insbesondere die Möglichkeiten der Justiz ausgeschöpft werden.

Darüber hinaus sollte der Arbeitgeber Grundsätze und Umsetzung der Chancengleichheit auf sichtbare und konsequente Weise in allen Geschäftsbereichen unterstützen.

Fußballvereine müssen außerdem ihrer Vorbildfunktion gerecht werden, indem kein Mitarbeiter oder Spieler einen anderen aus Gründen der Religion oder seiner Weltanschauung, des Geschlechts, der Rasse oder der ethnischen Herkunft, der sexuellen Orientierung, einer Behinderung oder des Alters diskriminiert werden darf. Beim Aufbau von Geschäftsbeziehungen ist darauf zu achten, dass der Geschäftspartner sich ebenfalls der Einhaltung des Diskriminierungsverbots verpflichtet fühlt.⁸⁸

4.7 Vereins-Governance und Transparenz

Vereins-Governance bedeutet, Entscheidungen zu treffen, in die möglichst viele Interessengruppen und Personen eingebunden werden. Dies hat den Vorteil, dass das Ergebnis haltbarer ist, weil sich keine der Personen oder Gruppen ausgegrenzt fühlt.⁸⁹

Damit diese Entscheidungen eine sachlich richtige Grundlage erhalten, muss dafür zunächst ein hohes Maß an Transparenz geschaffen werden. In der Wirtschaft gilt: Transparenz schafft Vertrauen.⁹⁰

⁸⁷ WDR online: Borussia Dortmund und sein Fanproblem, 01.06.2017: <https://www1.wdr.de/nachrichten/bvb-gewalttaetige-fans-story-recherche-100.html>

⁸⁸ Müller, Cornel / Flaschel, Peter: Compliance Richtlinie der High Precision Components Witten GmbH, Seite 6. Stand März 2016: http://www.hpc-automotive.de/fileadmin/user_upload/Downloads/hpc_compliance_richtlinie.pdf

⁸⁹ Vereinswiki: Governance im Verein: <http://www.vereinswiki.info/node/171>

⁹⁰ Ebd.

Indessen weisen Vereine des Lizenzfußballs auf, dass ihre Entscheidungs- und Vereinsstrukturen vielfach nicht der Vereins-Governance, oder auch Corporate-Governance, entsprechen, die andere Unternehmen mit dem gleichen Volumen haben. Ein Beispiel dafür ist der Fußballmanager Klaus Allofs, denn dem ehemaligen Fußballmanager des VfL Wolfsburg, wurde unterstellt, er würde bei Spielertransfers, an denen der Schweizer Berater Giacomo Petralito ebenfalls beteiligt sei, durch Kommissionsgelder privat mitverdienen. Der Berater Petralito war u.a. am 30-Millionen-Euro-Transfer von Nationalspieler André Schürrle zu Borussia Dortmund beteiligt.⁹¹

Diese häufig vorzufindende Intransparenz trifft bei vielen Anhängern, sowohl direkt und indirekt Beschäftigten auf Unverständnis. Hier müssen sich Vereinsführungen zu einem verantwortungsvollen Handeln bekennen, welches mit einer entsprechenden Transparenz, insbesondere den Anhängern gegenüber, gelebt werden muss. Dazu gehört, dass Transfers nur im Rahmen der DFL Bestimmungen⁹² durchgeführt werden.

Auch das Finanzgebaren muss nachprüfbar, gesetzlichen Bestimmungen entsprechen. Zahlungen sollten nur über offizielle Kanäle geleistet oder empfangen werden.

Ebenfalls bedeutend, ist die Einhaltung der Regeln bezüglich des herrschenden Einflusses durch Investoren und Kapitalanleger. In Deutschland ist mit der „50 + 1 Regel“ ausgeschlossen, dass ein Kapitalanleger die Stimmenmehrheit an einer Kapitalgesellschaft erhält.⁹³ Zweifel können entstehen, wenn eine enge Nähe zu Investoren besteht. Ausnahmen sind Bayer 04 Leverkusen und der VfL Wolfsburg, die traditionell als Werksmannschaften gelten und bei denen die Mutterunternehmen Bayer und VW einen dominanten Einfluss ausüben. Ein „Multi-Club-Ownership“⁹⁴ hingegen ist gänzlich auszuschließen, da dies eine Verzerrung in den Wettbewerben zur Folge haben könnte und daher von der UEFA verboten wird.⁹⁵ Dieses Problem zeigte sich bei den Vereinen FC Salzburg und RB Leipzig ab, die beide vom Getränkehersteller Red Bull als Investor

⁹¹ Focus online: Geschäftsführer Allofs wehrt sich gegen Gier-Vorwurf, 28.10.2016:

https://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/vfl-wolfsburg-geschaeftsfuehrer-allofs-wehrt-sich-gegen-gier-vorwurf_id_6129599.html

⁹² DFB: FIFA-Reglement bezüglich Status und Transfer von Spielern, 04.12.2014:

https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/2014124_17_FIFA_Reglement_Spielerstatus.pdf

⁹³ Focus online: Das steckt hinter der 50+1-Regel, 01.08.2017: https://www.focus.de/sport/praxistipps/50-1-regel-das-steckt-dahinter_id_7227587.html

⁹⁴ Multi-Club-Ownership: Ein Investor übt einen beherrschenden Einfluss auf mindestens zwei Vereine aus

⁹⁵ UEFA: Reglement der UEFA Champions League 2017/18 Artikel 5, Abs. c.: https://de.uefa.com/Multi-mediaFiles/Download/Regulations/uefaorg/Regulations/02/46/71/41/2467141_DOWNLOAD.pdf

beeinflusst wurden. Beide Vereine qualifizierten sich in der Saison 2016/17 für die UEFA Championsleague, eine Teilnahme beider Teams war deswegen ungewiss.⁹⁶

4.8 Vorteilsnahme

Wie in der vorliegenden Arbeit bereits festgestellt, besitzen die Vereine des deutschen Lizenzfußballs eine hohe wirtschaftliche und gesellschaftliche Ausstrahlung und Anziehungskraft. Viele Unternehmen und Privatpersonen suchen deshalb den Kontakt zu den Vereinen, um von dieser Ausstrahlung zu profitieren oder wegen ihrer Anhängerschaft.

Infolgedessen werden Mitarbeiter der Fußballvereine gerne von den Unternehmen oder Privatpersonen beschenkt, um im Gedächtnis zu bleiben und daraus Vorteil zu erzielen, z.B. bei der Vergabe von Ticket-Kontingenten.

Hier muss der Fußballverein – für alle Mitarbeiter – eindeutige Regeln über die Annahme und Vergabe von Geschenken schaffen. Hier können eine Vielzahl von Einzelfallproblematiken entstehen, weshalb es hilfreich wäre, wenn es innerhalb des Vereins eine zentrale Ansprechstation, wie z.B. einen Compliance Officer, gäbe.

Besondere Obacht ist bei der Vergabe von Geschenken seitens des Vereins geboten. Insbesondere von Geschenken in Form von höherpreisigen Merchandise-Artikeln oder Eintrittskarten für Spiele. In der Regel liegt der Wert eines Trikots oder einer Eintrittskarte bereits über dem steuerlichen Schwellenwert von 35 €. ⁹⁷ Dabei muss der Verein entscheiden, ob er die Zuwendung selbst versteuert, oder den Beschenkten darauf hinweist, dass er für die Versteuerung zuständig ist.

Des Weiteren kommt es im Hospitality-Bereich immer häufiger zu Verunsicherungen. Sponsoren und Eingeladene sind irritiert und Unternehmen zögern, Logen in Fußballstadien weiterhin als Marketinginstrument zu nutzen. Zum einen bieten Business-Logen erstklassige Möglichkeiten, um Kunden zu einem Event, in Form eines Ligaspiels, einzuladen und um Kontakte zu pflegen, zum anderen bergen die VIP-Bereiche rechtliche Gefahren. Häufig schwingt der Verdacht der Vorteilsnahme und oder Bestechlichkeit mit.

⁹⁶ Zeit online: Leipzig und Salzburg für die Champions League zugelassen, 20.06.2017:
<http://www.zeit.de/sport/2017-06/uefa-champions-league-rb-leipzig-fc-salzburg>

⁹⁷ § 4 V 1Nr. 1 EStG i.V.m. R4.10 III 2 EStR

Vorteilsannahme ist laut § 331 StGB:

„(1) Ein Amtsträger oder ein für den öffentlichen Dienst besonders Verpflichteter, der für die Dienstaussübung einen Vorteil für sich oder einen Dritten fordert, sich versprechen lässt oder annimmt, wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft. (2) Betrifft die Strafbarkeit der Richter oder Schiedsrichter (3) Die Tat ist nicht nach Absatz 1 strafbar, wenn der Täter einen nicht von ihm geforderten Vorteil sich versprechen lässt oder annimmt und die zuständige Behörde im Rahmen ihrer Befugnisse entweder die Annahme vorher genehmigt hat oder der Täter unverzüglich bei ihr Anzeige erstattet und sie die Annahme genehmigt.“⁹⁸

Vereine müssen besonders gründlich vorgehen, da ihr Geschäftsmodell, das Vermieten von Logen und Business-Sitze stark auf der ordnungsgemäßen Abwicklung von Einladungen bei ihren eigenen Kunden abhängig ist. Der Hospitality-Bereich spielt dabei eine große Bedeutung für die wirtschaftliche Lage der Vereine. Durchschnittlich besitzen Vereine der 1. Bundesliga 51 Logen und nehmen 62.688 Euro für die günstigste, und 136.363 Euro für die teuerste Kategorie ein.⁹⁹ Das macht im Durchschnitt über fünf Millionen Euro Hospitality-Einnahmen pro Saison.

Deshalb müssen Vereine der 1. und 2. Bundesliga vermeiden, dass ihr Hospitality-Geschäftsmodell mit negativen Schlagzeilen behaftet wird. 2016 gerieten der FC Schalke 04 und der FC Bayern im Zusammenhang mit der Affäre der Stadtwerke Zeitz in den Mittelpunkt der öffentlichen Aufmerksamkeit. Der langjährige Geschäftsführer der Stadtwerke in Zeitz, Andreas Huke, hat über Jahre hinweg Politiker, Unternehmer und hochrangige Beamte zu kostspieligen Ausflügen zu Fußball-Bundesligaspielen beim FC Schalke 04 und Bayern München eingeladen. Die Gäste sollten offenbar für das kommunale Unternehmen eingenommen werden.¹⁰⁰

Für die Vereine ist es wichtig, sich gegen solche Vorkommnisse und Schlagzeilen zu schützen, indem die Vergabe von Logen und Business-Seats an Unternehmen und oder Privatpersonen kritischer hinterfragt und kontrolliert werden.

⁹⁸ § 331 StGB

⁹⁹ Wagner, Gabriel: Die Hospitality-Analyse 2017/18. Sponsors.de 20.11.2017: <https://www.sponsors.de/die-hospitality-analyse-201718>

¹⁰⁰ Glowinski, Gert: Stadtwerke-Affäre Bundesliga auf Firmenkosten. Mitteldeutsche Zeitung 10.12.2016: <https://www.mz-web.de/zeit/stadtwerke-affaere--bundesliga-auf-firmenkosten-25254820>

Darüber hinaus engagieren sich viele ehrenamtliche Mitarbeiter in sogenannten Volunteer-Programmen bei Fußballvereinen der DFL. Der Bundesligist RB Leipzig wird somit zu jedem Heimspiel in der Red Bull Arena von ca. 100 ehrenamtlichen Helfern unterstützt. Mit diesem Programm will RB Leipzig zum einen den Service im und rund um das Stadion verbessern, zum anderen als offener Verein eine Möglichkeit für die ehrenamtliche Mitarbeit schaffen.¹⁰¹ Diesen ehrenamtlichen Mitarbeitern kann man eine Handlungsempfehlung geben, wie sie sich bei schwierigen Situationen verhalten sollen.

Die Handlungsfelder des Compliance Managements erfordern eine professionelle Herangehensweise im administrativ-wirtschaftlichen Bereich. Dabei sind moderne Managementmethoden notwendig, um das Bewusstsein für die Notwendigkeit von mehr Transparenz und der Eindämmung von möglichem Fehlverhalten im Sport gerecht zu werden. Generell sollten Vereine für die Handlungsfelder und andere vereinsindividuelle Themen einem Verhaltenskodex installieren, der sich an alle Mitarbeiter und Organmitglieder richtet. Dadurch werden Mitarbeiter auf kritische Bereiche aufmerksam gemacht und erhalten weitere hilfreiche Hinweise, wie sie sich in schwierigen Situationen zu verhalten haben. Bei den Lizenzspielern hingegen muss man berücksichtigen, dass diese in jungen Jahren ein sehr hohes, für ihr Alter untypisches, Einkommen erhalten, was vielfältige Verführungen mit sich bringt. Des Weiteren stehen die Spieler in der Öffentlichkeit unter extremer Beobachtung und das häufig in einem Lebensabschnitt, in dem viele Menschen noch nicht gefestigt sind, um den hohen Ansprüchen eines moralischen Vorbilds zu genügen. Von daher ist die besondere Aufmerksamkeit für Compliance Management diese Bereiche in einem gesonderten Kodex für Lizenzspieler zu regeln und diese speziell zu schulen. Denn die Vereine haben auch eine Verantwortung gegenüber ihren Spielern.

¹⁰¹ Die Roten Bullen: Ehrenamt bei RB Leipzig -Das Freunde-Programm: https://www.dierotenbullen.com/de/aktuelles/neuigkeiten/Saison_2015_16/RBL-FREUNDE-Programm.html

5 Compliance im deutschen Lizenzfußball – Die Umfrage

Am 15. April 2016 wurde Reinhard Grindel zum Präsidenten des Deutschen Fußball-Bundes gewählt. Angesichts seiner Amtsübernahme betonte er, dass er sich für grundlegende Veränderungen im Verband einsetzen will. Es gehe um Integrität, den Aufbau einer Compliance Struktur und mehr Transparenz.¹⁰²

Um den angekündigten Aufbau einer Compliance Struktur analysieren zu können und der Frage, wie Compliance Management Systeme im deutschen Lizenzfußball gemanagt werden, besser nachgehen zu können, nutzte der Autor der Bachelorarbeit vertraulichen Kontakte zu Geschäftsführern und Justiziaren von Fußballvereinen der 1. und 2. Bundesliga für eine Online-Umfrage mit dem Titel: „Compliance im deutschen Lizenzfußball“.

Die Teilnehmer sollten auf Fragen zu dem Ist-Zustand in ihren Vereinen und gegebenenfalls Alternativen eingehen. Außerdem wurden sie konkret gefragt, ob es bereits zu Compliance Verstößen in ihren Vereinen gekommen ist. Im Folgenden werden das methodische Vorgehen, die Durchführung der Befragung und die erhaltenen Ergebnisse dargestellt.

5.1 Methodisches Vorgehen

Die Umfrage samt deren Vorbereitung und Durchführung dauerte von Mitte November bis Ende Dezember, um möglichst vielen Vereinsverantwortlichen, wie z.B. Geschäftsführern oder Justiziaren, die Möglichkeit zu geben an der Befragung online teilzunehmen. Die Erstellung der Umfrage erfolgte mit Hilfe der Online-Plattform www.surveymonkey.de, welche die Antworten der Umfrage über den angegebenen Zeitraum sammelte und anschließend eine Analyse in Form von Diagramme zur Verfügung stellte.

¹⁰² Vgl. Ashelm, Michael: Neuer DFB-Präsident - Warnung vor der Mikro-Opposition, 15.04.2016: <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/reinhard-grindel-zum-neuen-dfb-praesidenten-gekuert-14179988.html>

Für die Erstellung des Fragebogens wurde eine Kombination aus Multiple Choice und offenen Fragen gewählt, um repräsentative Ergebnisse zu erhalten. Hierbei ist hervorzuheben, dass Multiple Choice Fragen vor allem dazu dienen, eine bessere Vergleichbarkeit der Antworten zu erreichen, während offene Fragen dazu beitragen die Besonderheit des Compliance Themas besser erfassen zu können und verschiedene Antworten zu erhalten.

Aufgrund des, für Geschäftsführer und Justiziere der 1. und 2. Bundesliga, doch sehr pikanten Themas erfolgte die Datenerhebung anonym und beinhaltete lediglich 8 Fragen. Hier war es wichtig, die knapp bemessene Zeit der Vereinsverantwortlichen nicht zu sehr zu belasten und sie nicht durch zu viele oder zu langwierige Fragen von der Teilnahme an der Umfrage abzuschrecken.

Der Fragebogen wurde als Instrument der Datenerhebung genutzt, um vorhandene oder nicht vorhandene Compliance Strukturen in den verschiedenen Vereinen des Lizenzfußballs in Deutschland zu erfassen. Alle Teilnehmer haben denselben Fragebogen erhalten und diesen stets eigenständig beantwortet. Keiner der Teilnehmer wurde durch eventuelle Anmerkungen oder unterschiedlich formulierte Fragen beeinflusst.

Grundlage einer empirischen Untersuchung ist zudem eine Grundgesamtheit und eine Erhebungsmethode. Die Grundgesamtheit beschreibt „*die Anzahl der statistischen Einheiten, zu denen eine Aussage getroffen werden soll*“¹⁰³. Als Grundgesamtheit wurden alle 36 Vereine des deutschen Lizenzfußballs, der 1. und 2. Fußballbundesliga gewählt. Auf Grund der geringen Anzahl der Vereine wurde die Erhebungsmethode Vollerhebung ausgesucht. „*Bei einer Vollerhebung (Totaluntersuchung) werden die interessierenden Sachverhalte bei allen Elementen der Grundgesamtheit erhoben.*“¹⁰⁴

Um die Fragestellung dieser Bachelorarbeit beantworten zu können, wurden zu den allgemeinen Fragen nach bereits bekannten Compliance Verstößen auch spezielle Fragen nach den Handlungsfeldern von Compliance Management Systemen formuliert. Daraus ergaben sich sowohl Multiple Choice Fragen, als auch offene Fragen für eine individuelle Beantwortung. Letzteres dient zur Schilderung der eigenen Meinung des Teilnehmers zu dem vorliegenden Themenbereich.

¹⁰³ Statista: Definition Grundgesamtheit, Statistik-Lexikon: <http://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/60/grundgesamtheit/>

¹⁰⁴ Schneek: Erhebungsmethode. Lexikon der Betriebswirtschaft, 9. Auflage, München 2015: <http://www.finanzen.net/wirtschaftslexikon/Erhebungsmethode/9>

5.2 Durchführung

Nach Fertigstellung des Fragebogens Anfang November wurde zu Testzwecken ein Entwurf an Herrn Stefan Schreiber, Senior Associate bei CMS Hasche Sigle Leipzig und Doktorand auf dem Gebiet des Sportrechts¹⁰⁵, gesendet, um potentielle Fehlerquellen und Verständnisprobleme auszuschließen. Durch wenige Änderungs- und Verbesserungsvorschläge konnte der Fragebogen optimiert werden.

Anschließend wurde die Umfrage in Form eines Links in einem offiziellen Anschreiben¹⁰⁶ des Autors eingebunden und via E-Mail an alle 36 Vereine der 1. und 2. Bundesliga versandt. Dabei waren dem Autor 13 E-Mail-Adressen von Vereinsführungen durch persönliche Kontakte bekannt, die übrigen 23 Vereine mussten über allgemeine Vereins-E-Mail-Adressen, welche den Homepages der Vereine entnommen wurden, kontaktiert werden. Inhalt des Anschreibens war zum einen das Vorstellen der eigenen Person des Autors und zum anderen die Themenbeschreibung der Umfrage. Um sicherzustellen, dass die Umfrage die richtigen Personen der 23 Vereine ohne vorhandenen Kontakt erreichen, heißt es in dem Anschreiben des Autors an diese Vereine: *„Sollte diese E-Mail nicht in der richtigen Abteilung gelandet sein, bitte ich Sie diese an die Abteilungen „Geschäftsführung“, „Finance“ oder „Legal Counsel“/ „Rechtsabteilung“ weiterzuleiten.“*

Ab diesem Zeitpunkt hatten die 36 Vereine der 1. und 2. Bundesliga ungefähr sechs Wochen Zeit, um an der Umfrage teilzunehmen.

Nach Abstimmung mit Herrn Stefan Schreiber erwartete der Autor eine Beteiligung von 16%, dies entspricht ungefähr sechs Beantwortungen. Diese geringe Teilnahmeerwartung ist zum einen auf das sensible Thema und zum anderen auf die mangelnden Zeitkapazitäten der Vereinsführungen zurückzuführen.

Für eine präzise und vollständige Auswertung der Umfrage bot sich die surveymonkey.de-Plattform hervorragend an. Alle Beantwortungen wurden gebündelt und konnten so in Diagrammen analysiert werden.

¹⁰⁵ Vgl. CMS.law: Stefan Schreiber: <https://cms.law/de/DEU/People/Stefan-Schreiber>

¹⁰⁶ Anlage 2 & Anlage 3

5.3 Auswertung

Insgesamt haben 10 von 36 Vereinen an der Umfrage „Compliance im deutschen Lizenzfußball“ teilgenommen. Das entspricht lediglich 27,8 % der angefragten Vereine, übersteigt dennoch die zu Beginn der Umfrage erwartete Teilnahmequote von 16 %.

Beantwortungen (nach Woche)

Erste Beantwortung: 16.11.2017



Abbildung 10: Befragungen nach Wochen

(Quelle: surveymonkey.com)

26 Clubs haben sich zu der Umfrage nicht (rück)geäußert. Insoweit haben die empirischen Erkenntnisse, die sich auf die Antworten und Rückmeldungen weniger Vereine stützen, nur eine begrenzte Aussagekraft.

Folgerichtig muss eine hohe „Dunkelziffer“ hinsichtlich des Bestehens von Compliance Management Systeme im Ligafußball konstatiert werden, sodass man in diesem Zusammenhang auch von einer „blackbox“ sprechen könnte. Über die Gründe der ausgebliebenen Rückmeldungen zu der Umfrage, kann zum Teil nur spekuliert werden. Entweder verfügen eine überwiegende Anzahl der Lizenzfußballvereine noch nicht über Compliance Management Systeme oder sie verfügen über solche Systeme, wollen darüber aber keine Auskünfte erteilen.

Beide Erklärungsvarianten wären in gleichem Maße unbefriedigend und würden von einem Defizit an Professionalisierung zeugen, die in anderen Bereichen ungleich weiterentwickelt ist.

Es lässt mutmaßen, dass im Lizenzfußball noch vielfach Vereinsstrukturen gelebt und perpetuiert werden, die darauf ausgerichtet sind, an einer intransparenten „Parallelwelt“ mit „Beziehungssystemen“ festzuhalten. Compliance Management Systeme haben in einem solchen Umfeld bislang allenfalls punktuell Platz. Denn Compliance Management Systeme dienen gerade dazu, solche Intransparenzen und Beziehungssysteme aufzulösen.

Folgend werden die Fragen samt Beantwortungen in Diagrammen ausgewertet:

Frage 1:

Haben Sie in Ihrem Verein bereits einen Compliance Officer?

Beantwortet: 6 Übersprungen: 4

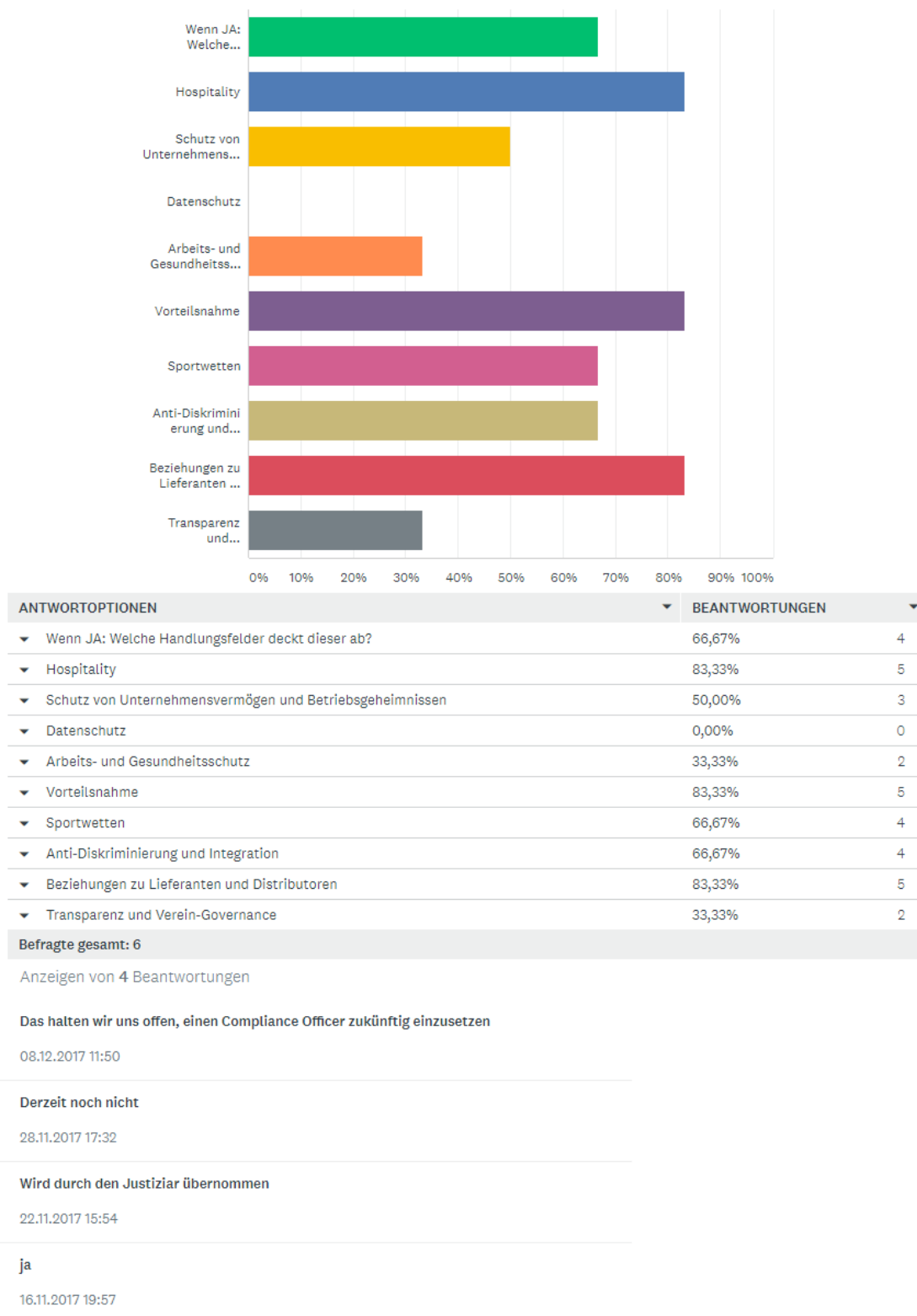


Abbildung 11: Frage 1 und Ergebnisse

(Quelle: Auswertung von [surveymonkey.com](https://surveyMonkey.com))

Frage 1 dient dazu, die Anzahl der im Lizenzfußball vorhandenen Compliance Officer herauszustellen. Des Weiteren kann aus den Ergebnisse die Bedeutung, der zuvor in Kapitel vier erläuterten Handlungsfelder von Compliance Management Systeme im Lizenzfußball, analysiert werden.

Insgesamt vier Vereinsführungen haben diese Frage übersprungen, das erneut für eine – nicht selten vorkommende - Intransparenz spricht, die auf mangelnde Compliance Strukturen zurückzuführen ist.

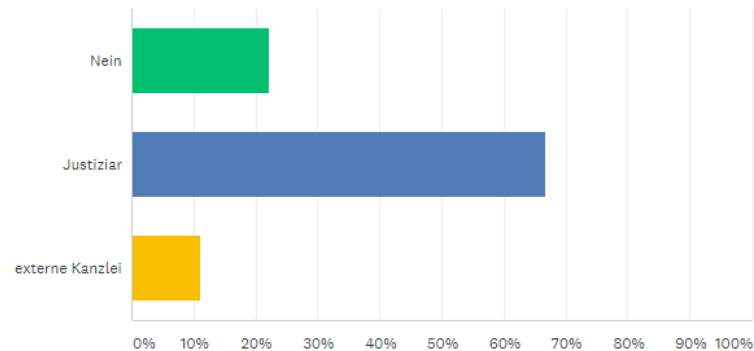
Sechs Führungskräfte haben angegeben, einen Compliance Officer in ihrem Verein zu beschäftigen. Die Angaben über die Wichtigkeit der Handlungsfelder fielen dabei unterschiedlich aus. Die Handlungsfelder Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Transparenz und Vereins-Governance tragen eine geringe Bedeutung (33,3%). hinaus. Der Datenschutz spielt in diesem Zusammenhang keine Rolle. Eine größere Bedeutung haben hingegen der Schutz von Unternehmensvermögen und Betriebsgeheimnissen, Sportwetten sowie Antidiskriminierung und Integration (50% - 66,67%). Die Handlungsfelder Hospitality und Vorteilsnahme, die in der vorliegenden Bachelorarbeit in einem Kapitel zusammengefasst wurden, sowie Beziehungen zu Lieferanten und Distributoren haben die höchste Gewichtung (83,33%).

Ferner wurden vier Kommentare zu dieser Frage abgegeben. Die Antworten „*Derzeit noch nicht*“ und „*Das halten wir uns offen, einen Compliance Officer zukünftig einzusetzen*“ zeigen, dass die Vereine die Notwendigkeit von Compliance Management Systemen noch nicht vollständig verinnerlicht haben.

Frage 2:

Übernimmt jemand anderes das Thema Compliance für Ihren Verein?

Beantwortet: 9 Übersprungen: 1



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
Nein	22,22% 2
Justiziar	66,67% 6
externe Kanzlei	11,11% 1

Anzeigen von 2 Beantwortungen

sowie der Bereich Finanzen

08.12.2017 11:50

z.T. Ehrenrat - Satzungsbestandteil

28.11.2017 17:32

Abbildung 12: Frage 2 und Ergebnisse

(Quelle: Auswertung von surveymonkey.com)

Die 2. Frage dient dem Zweck, Alternativen zu Compliance Officer zu untersuchen. Insgesamt haben 9 von 10 Führungskräfte an dieser Frage teilgenommen. 66,67% der teilgenommenen Vereine geben unterdessen das Thema Compliance an ihren Justiziar ab. Lediglich ein Verein beauftragt eine externe Anwaltskanzlei für das Thema Compliance.

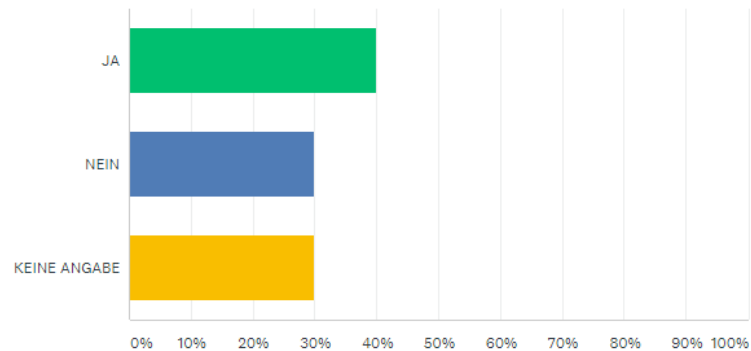
Hinzu kommen zwei Kommentare auf die Frage, die weitere Möglichkeiten zur Compliance Behandlung aufzeigen. Einerseits die Abteilung Finanzen und andererseits zum Teil ein Ehrenrat.

Demnach lösen die Vereine die Compliance Verantwortung von der Vorstandsverantwortung ab und übertragen sie auf eine, vom Vorstand losgelöste, „dritte“ Person wie z. B. an den vereinsinternen Justiziar.

Frage 3:

Ist es in Ihrem Verein bereits zu Compliance Verstößen gekommen?

Beantwortet: 10 Übersprungen: 0



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
JA	40,00% 4
NEIN	30,00% 3
KEINE ANGABE	30,00% 3

Abbildung 13: Frage 3 und Ergebnisse

(Quelle: Auswertung von [surveymonkey.com](https://surveyMonkey.com))

In der 3. Frage sollten die Vereine über Multiple Choice offenlegen, ob es bereits zu Compliance Verstößen gekommen ist. Dabei haben alle Vereinsverantwortliche eine Antwort abgegeben.

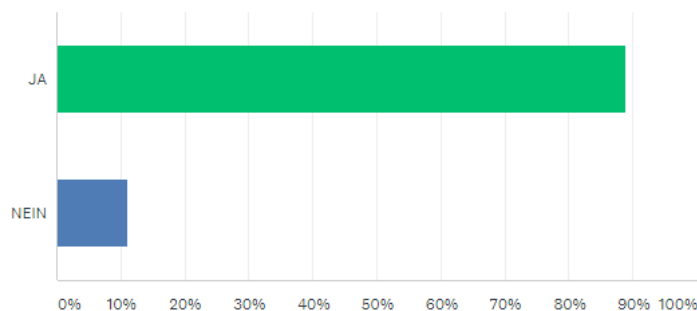
In 40% der teilgenommenen Vereine ist es bereits zu Verstößen gekommen. Eine vergleichbar hohe Anzahl, auch wenn nur insgesamt 10 Vereine an der Umfrage teilgenommen haben. Dabei dürfte diese Quote durch die Dunkelziffer deutlich höher sein. Bei 30% der teilgenommenen Vereine hingegen ist es noch zu keinen, bzw. keine dem Verein bekannten, Verstößen gekommen. Ebenfalls 30% der Vereinsverantwortlichen wollten keine Angabe zu Compliance Verstöße in ihrem Verein machen. Letztere Gruppe könnte man gegebenenfalls bei den Vereinen mit bereits bekannten Compliance Verstößen einordnen, da diese Vereine sich ungern dazu äußern und bevorzugt keine Angaben machen.

An Hand der Anzahl der Compliance Verstöße wird die dringende Notwendigkeit von Compliance Abteilungen in den Vereinen deutlich.

Frage 4:

Sind Sie der Meinung, dass es trotz der Einsetzung eines Compliance Officers zu erheblichen Verstößen kommen kann und in diesem Zusammenhang die Kosten-Nutzen-Relation angemessen ist?

Beantwortet: 9 Übersprungen: 1



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
JA	88,89% 8
NEIN	11,11% 1

Anzeigen von 4 Beantwortungen

Die Relation ist angemessen. Zu erheblichen Verstößen kann es dennoch kommen

19.12.2017 10:45

Können wir nichts zu sagen, da wir keinen Compliance Officer beschäftigen

08.12.2017 11:50

Die Möglichkeit kann nicht ausgeschlossen werden.

28.11.2017 17:32

Dolose Handlungen können nie ganz ausgeschlossen werden

22.11.2017 15:54

Abbildung 14: Frage 4 und Ergebnisse

(Quelle: Auswertung von [surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com))

Frage 4 ist eine zweigeteilte Frage, in der zunächst die Kosten-Nutzen-Relation von Compliance Abteilungen durch Multiple-Choice-Felder erfasst werden. Zum anderen dient ein Kommentar-Feld dazu, weiter auf Compliance Verstöße einzugehen.

Insgesamt beantworteten 9 von 10 Vereinsverantwortlichen diese Frage. Im ersten Teil waren 88,89% der Vereinsführungen der Meinung, dass die Kosten-Nutzen-Relation von Compliance Abteilungen bzw. eines Compliance Officers angemessen ist. Zusätzlich un-

terstützt werden diese Meinungen, durch den Kommentar eines Vereinsverantwortlichen: „Die Relation ist angemessen...“. Der Meinung, dass diese Kosten-Nutzen-Relation nicht angemessen ist, war lediglich ein Verein.

Im 2. Teil der Frage waren drei Vereine der Meinung, dass es trotz eines Compliance Officer zu erheblichen Verstößen kommen kann: „Dolose Handlungen können nie ganz ausgeschlossen werden“, „Die Möglichkeit kann nicht ausgeschlossen werden.“ Sowie „...Zu erheblichen Verstößen kann es dennoch kommen“.

Frage 5:

Wie wird Kontrolliert, dass Spieler z.B. nicht an Sportwetten teilnehmen?

Beantwortet: 8 Übersprungen: 2

Anzeigen von 8 Beantwortungen

Vertraglich

19.12.2017 10:45

Über arbeitsvertragliche Verhaltens- und Meldepflichten und Rückkoppelung durch externes Monitoring durch DFB Initiative "Gemeinsam gegen Spielmanipulation"

08.12.2017 11:50

Aufklärung, aber lückenlose Kontrolle nicht möglich

28.11.2017 17:32

Dies ist schwer bis gar nicht kontrollierbar.

28.11.2017 11:38

Nur über Arbeitsvertrag

27.11.2017 10:47

Es wird zusätzlich arbeitsvertraglich vereinbart und Verstöße werden sanktioniert. Die Kontrolle im Einzelfall lässt sich natürlich nicht gewährleisten

22.11.2017 15:54

Aufklärung

22.11.2017 12:17

Keine aktive Kontrolle - nur vertragliche Regelung

16.11.2017 19:57

Abbildung 15: Frage 5 und Beantwortungen

(Quelle: Auswertung von surveymonkey.com)

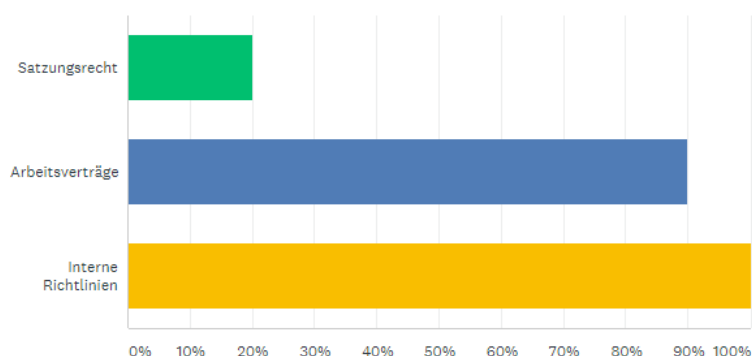
In Frage 5 wurde ganz konkret nach dem Vorgehen bzw. der Kontrolle von Sportwetten, in Form eines Kommentar-Feldes, gefragt. An der offenen Frage nahmen 8 von 10 Vereinsverantwortlichen teil, die Beantwortungen fielen unterschiedlich aus. Zum einen wird bei sieben Vereinen das Thema Sportwetten vertraglich oder über Aufklärung geregelt. Abzulesen aus den Kommentaren: „Keine Aktive Kontrolle – nur vertragliche Regelung“, „Es wird zusätzlich arbeitsvertraglich vereinbart und Verstöße werden sanktioniert...“, „Nur über Arbeitsvertrag“, „Über arbeitsvertragliche Verhaltens- und Meldepflichten und Rückkopplung durch externes Monitoring durch DFB Initiative „Gemeinsam gegen Spielmanipulation“ und „Vertraglich“, sowie „Aufklärung“.

Zum anderen sind zwei Vereinsverantwortliche der Meinung, dass eine Kontrolle schwer bis gar nicht möglich sei: „Die ist schwer bis gar nicht kontrollierbar“ und „... , lückenlose Kontrolle nicht möglich“.

Frage 6:

Gibt es ggf. andere Methoden in Ihrem Verein um Compliance Verstöße zu vermeiden/verringern oder zu sanktionieren?

Beantwortet: 10 Übersprungen: 0



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
▼ Satzungsrecht	20,00% 2
▼ Arbeitsverträge	90,00% 9
▼ Interne Richtlinien	100,00% 10

Anzeigen von 2 Beantwortungen

interner Verhaltenskodex

19.12.2017 10:45

Eine gut funktionierende interne Revision hilft ebenfalls Verstöße zu vermeiden/zu verringern

22.11.2017 15:54

Abbildung 16: Frage 6 und Ergebnisse

(Quelle: Auswertung von surveyMonkey.com)

Frage 6 ist eine Multiple Choice Frage mit anschließendem Kommentarfeld und zielt auf die Beantwortung hinsichtlich alternativer Methoden, in Bezug auf die Verringerung von Verstößen, ab. Dabei beantworteten alle Teilnehmer diese Frage, zwei Teilnehmer gaben ein Kommentar dazu ab. Das Ergebnis dieser Frage ist unterdessen eindeutig. 100% der Vereine benutzen interne Richtlinien als alternative Methode, um Compliance Verstöße zu verringern oder zu vermeiden. Des Weiteren regeln 90% der Vereine Verstöße zusätzlich durch Arbeitsverträge zu verringern oder zu vermeiden. Einzig 20% der Vereine besitzen ebenfalls eine Satzung, mit der u.a. Handlungsfelder der Compliance abgedeckt sind.

Das Kommentar vom 22.11.2017: *„Eine gut funktionierende interne Revision hilft ebenfalls Verstöße zu vermeiden/verringern“* führt wiederum zurück zu der Methode des Compliance Officers. *„Die Revision entspricht einer Prüfung durch unternehmensangehörige (mit der Unternehmung durch arbeitsvertragliche Beziehungen verbundene), prozessunabhängige Personen. Im klassischen institutionellen Sinn ist interne Revision eine mit der Durchführung von Prüfungsaufgaben befasste Stelle oder Stellengesamtheit (z.B. Abteilung) in der Unternehmung“*.¹⁰⁷

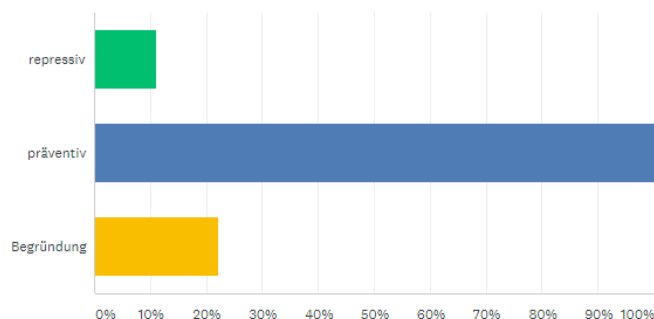
Dementsprechend vergleichbar mit einer Compliance Abteilung bzw. einem Compliance Officer.

¹⁰⁷ Beeck, Volker: interne Revision. Gabler Wirtschaftslexikon: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/interne-revision.html> 22.12.2017

Frage 7:

Wird in Ihrem Verein repressiv oder präventiv gegen Verstöße gehandelt? Was überwiegt:

Beantwortet: 9 Übersprungen: 1



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
▼ repressiv	11,11% 1
▼ präventiv	100,00% 9
▼ Begründung	22,22% 2

Anzeigen von 2 Beantwortungen

Compliance Officer geht präventiv gegen Verstöße vor

19.12.2017 10:45

Da es bislang keine Verstöße gab, ist das eine Absichtserklärung

08.12.2017 11:50

Abbildung 17: Frage 7 und Ergebnisse

(Quelle: Auswertung von surveymonkey.com)

Frage 7 untersucht die Vorgehensweisen der Vereine gegenüber Compliance Verstöße. Hierbei haben 9 von 10 Vereine die Multiple Choice Frage beantwortet und zwei Vereine zusätzlich einen Kommentar abgegeben.

Das Diagramm aus Abbildung 16 zeigt, dass alle Vereine in erster Linie präventiv, also vorbeugend gegen Compliance Verstöße vorgehen. Dies kann, wie bereits schon erläutert, durch die Einstellung eines Compliance Officer, sowohl durch Arbeitsverträge und Verhaltensrichtlinien geschehen. Allein ein Verein geht zusätzlich repressiv, unterdrückend, gegen Verstöße vor. Dies kann z.B. durch Exempel geschehen, die Vereine an Spielern oder Mitarbeitern nach Compliance Verstößen, statuieren, indem der Verein extrem hohen Strafen verhängt und somit abschreckend für weitere Verstöße wirkt.

Allerdings ist das Verhältnis zwischen präventiv und repressiv schwer zumessen, weil viele Verstöße durch eine präventive Vorgehensweise gar nicht erst passieren und somit die repressive Methode gar nicht angewandt werden muss.

Frage 8:

Wie beeinflussen Ihrer Meinung nach Führungskräfte die Implementierung eines angemessenen Verhaltens?

Beantwortet: 8 Übersprungen: 2

Anzeigen von 8 Beantwortungen

tone from the top

19.12.2017 10:45

Führungskräfte haben den entscheidenden Einfluss!

08.12.2017 11:50

absolute Vorbildfunktion

28.11.2017 17:32

Führungskräfte müssen Vorbild und Multiplikator sein.

28.11.2017 11:38

erheblich

27.11.2017 10:47

Indem sie als Führungskräfte gleichzeitig Vorbildfunktion zeigen.

22.11.2017 15:54

Ohne Compliance Kultur als "tone from the top" kann keine Compliance im Unternehmen existieren

22.11.2017 12:17

Vorbildwirkung und Konsequenz

16.11.2017 19:57

Abbildung 18: Frage 8 und Beantwortungen

(Quelle: Auswertung von surveyMonkey.com)

Frage 8 richtet sich direkt an die befragten Vereinsführungen und geht auf deren Einfluss für angemessenes Verhalten ein. Insgesamt haben 8 Vereine diese offene Frage beantwortet. Die Meinungen gehen dabei durchweg in dieselbe Richtung. In den Kommentaren ist mehrfach von einer „*absoluten Vorbildfunktion*“ der Führungskräfte oder auch von „*tone from the top*“ die Rede. Diese Kommentare verdeutlichen die enorme Wichtigkeit von Führungskräften als Vorbilder. Die „*tone from the top*“ wird dabei als vorgelebtes Verhalten durch die Vereinsführungen verstanden. Nur wenn die Vereinsführungen ein angemessenes, regelkonformes und ethisch korrektes Verhalten verkörpern, transportieren und vorleben, können Compliance Management Systeme funktionieren. Dabei

fungieren Führungskräfte als Vorbilder, Katalysatoren, Multiplikatoren und Kulturbotschafter. Als Vorbilder insofern, da die gelebten Werte und das von den Führungskräften gezeigte Verhalten von den Mitarbeitern reflektiert wird. Als Katalysatoren in der Hinsicht, dass die Akzeptanz von Regeln und Verhaltensrichtlinien gesteigert werden kann, wenn diese von den Führungskräften kommuniziert und an die Mitarbeiter weitergegeben werden. Multiplikatoren deshalb, weil Vereinsführungen zahlreiche Mitarbeiter erreichen können und dadurch einen großen Einfluss haben. Vorbild-, Katalysator- und Multiplikator-Wirkung beeinflussen insgesamt die Kultur des gesamten Vereins, wodurch von Kulturbotschaftern gesprochen werden kann.

Für eine erfolgreiche Implementierung von Compliance Management Systemen in den Vereinen gilt also, das Verhalten von Führungskräften positiv zu beeinflussen und damit nachhaltige Veränderung zu erzielen.

5.4 Zusammenfassung der Ergebnisse

Wie in der vorhergehenden Auswertung beschrieben, haben 27,8% der Vereine des deutschen Lizenzfußballs an der empirischen Umfrage „Compliance im deutschen Lizenzfußball“ teilgenommen. Die Bereitschaft der Vereine, Auskünfte über Compliance Strukturen abzugeben, ist demzufolge gering. Dabei spiegeln die Ergebnisse der Umfrage nur einen Bruchteil des deutschen Lizenzfußballs wieder und haben nur eine begrenzte Aussagekraft. Obwohl der Lizenzfußball ein wichtiger gesellschaftlicher Bestandteil ist, gibt es eine hohe Dunkelziffer was Compliance Management Systeme in den Lizenzfußballvereinen betrifft.

Daneben beschäftigen über 65% der teilgenommenen Vereine bereits einen Compliance Officer. Die Handlungsfelder Vorteilsnahme, Hospitality und die Beziehungen zu Lieferanten und Distributoren sind dabei, die am häufigsten vorkommenden Bereiche für Compliance Officer Handlungsfelder, 83,33%. Darauf folgen die Handlungsfelder Sportwetten sowie Anti-Diskriminierung und Vereins-Governance mit ca. 67%.

Hinzukommend besetzen über 60% der teilgenommenen Vereine ihre Compliance Abteilung mit ihrem Justiziar. Überdies ist es bei 40-70% der teilgenommenen Vereine des deutschen Lizenzfußballs bereits zu Compliance Verstößen gekommen. Auch hier dürfte die Anzahl deutlich höher sein. Eine genaue Zahl lässt sich auf Grund der fehlenden Transparenz jedoch nicht benennen.

Außerdem sind nahezu 90% der teilgenommenen Vereinsführungen der Meinung, dass die Kosten-Nutzen-Relation eines Compliance Officers bzw. einer Compliance Abteilung

angemessen ist. Trotzdem können dolose Handlungen nie ganz ausgeschlossen oder vermieden werden. Der Einsatz einer Compliance Abteilung als Enthaftungsinstrument wird indessen von den teilnehmenden Vereinen nicht benannt bzw. erkannt.

Zusätzlich verdeutlichen die Ergebnisse, dass Vereine zum Teil handlungseingeschränkt gegenüber kriminellen Machenschaften sind. Der Umgang mit Sportwetten zeigt, dass Handlungsfelder der Compliance vertraglich geregelt werden, anschließend aber schwer kontrollierbar sind. Der Compliance Officer kann lediglich vertragliche Rahmen und interne Verhaltensregeln schaffen und muss darauf vertrauen, dass sich die Spieler, Mitarbeiter, Vereinsführungen und Lieferanten daran orientieren.

Die Frage nach anderen Methoden gegen Compliance Verstöße unterstützt diese Erkenntnis ebenfalls. Fast alle Teilnehmer der Umfrage gaben Arbeitsverträge (90%) und interne Richtlinien (100%) als alternative Methoden an, um Verstöße zu vermeiden oder zu verringern. Dies verdeutlicht ebenfalls, dass Arbeitsverträge und interne Richtlinien wichtige Mittel von Compliance Abteilungen sind, um eine Compliance Struktur aufzubauen. Aus der Umfrage herzuleiten ist, dass diese Mittel von nahezu allen teilgenommenen Vereinen genutzt werden.

Ferner versuchen die Vereine, Compliance Verstöße von vornherein zu vermeiden, indem sie präventiv gegen das Thema „Compliance“ vorgehen.

Daneben sind Führungskräfte die Basis für Angemessenheit und Wirksamkeit eines Compliance Management Systems im Verein und entscheidend dafür, ob dieses auch gelebt wird. Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion und sollten korrektes Verhalten vorleben. Die Wirkung des regelkonformen Verhaltens der Führungskräfte ist demnach nicht zu unterschätzen oder zu vernachlässigen.

6 Fazit

Der Lizenzfußball hat sich auf Grund seiner Professionalisierung, Globalisierung, Eventisierung, Kommerzialisierung und Medialisierung – auch und in gerade in Deutschland, dem Land des vierfachen Fußballweltmeisters – zu einem bedeutsamen Wirtschaftsfaktor und einem nationalen Kulturgut entwickelt. Dieser dynamische Entwicklungsprozess wird vorrangig vom Leistungsprinzip (Titel, Tabellen Platzierungen, TV – und Werbeeinnahmen etc.) bestimmt.

Das Leistungsprinzip im Lizenzfußball, d.h. das systemimmanente Konkurrenzstreben nach den besten Spielern, Trainern oder den meisten Fans erfordert eine Professionalisierung auf allen Ebenen des Sports, horizontal (Vereinsebene) wie vertikal (Verbandsebene). Diese Professionalisierung schließt die Implementierung von Compliance Management Systemen – wie sie in der freien Wirtschaft mittlerweile Standard geworden sind – zwangsläufig ein. Denn Compliance Management Systeme dienen dazu, die Einhaltung von Gesetzen, Regeln und sonstigen Verhaltensnormen bewusster zu machen und zu kontrollieren, Verstöße soweit wie möglich zu vermeiden und den Umgang mit etwaigen Gesetzes- und Regelverletzungen zu strukturieren, um damit auch die Glaubwürdigkeit und Reputation des Vereins zu erhalten bzw. zu steigern. In diesem Sinne können Compliance Management Systeme im Lizenzfußball in zunehmenden Maße dazu beitragen, eine Vereins- und Wertekultur herauszubilden, die wiederum identifikationsstiftend für eine möglichst große „Fangemeinde“, sowie Werbe- und Geschäftspartnern wirkt.

Compliance Management Systeme scheinen im deutschen Lizenzfußball bis lang nur vereinzelt implementiert zu sein. Von 36 Vereinen haben an der empirischen Umfrage lediglich 10 Vereine teilgenommen. Die dabei erlangten empirischen Ergebnisse haben insoweit nur eine begrenzte Aussagekraft. Es drängt sich allerdings der Eindruck auf, der auch durch die geringe Bereitschaft der Vereinsverantwortlichen an der Teilnahme der Umfrage „Compliance Management Systeme im Lizenzfußball“ bestätigt wird, dass die Vereinsstrukturen im deutschen Lizenzfußball vielfach noch eher bestrebt sind, an einer intransparenten „Parallelwelt“ mit „Beziehungssystemen“ festzuhalten, in der strukturierte und normbasierte Prozesse weitestgehend außer Kraft gesetzt werden.

Will der deutsche Lizenzfußball im internationalen Wettbewerb weiter konkurrenzfähig sein, wird eine standardisierte Implementierung von Compliance Management Systemen unumgänglich sein. Ähnlich wie in der Wirtschaft – wo DAX Konzerne mittlerweile Vorstände mit Ressortverantwortung für den Bereich Compliance berufen – sollten in naher Zukunft auch im deutschen Lizenzfußball Compliance Officer in den Führungsetagen der Vereine mit dem Aufbau von Compliance Management Systemen und deren

Überwachung befasst werden und einen wesentlichen Beitrag für die Vereins- und Wertekultur des jeweiligen Fußballklubs leisten. Wenn dies nicht von den Vereinen eigeninitiativ und im wohlverstandenen eigenen wirtschaftlichen Interesse („bottom up“) angegangen werden sollte, wäre es naheliegend, dass die DFL („top down“) entsprechende Regularien vorgibt und diese bei der jährlichen Lizenzerteilung berücksichtigt.

Literaturverzeichnis

Monografien

A

ALTMEPPEN Holger: GmbHG Kommentar. Herausgegeben von ROTH/ALTMEPPEN. 7. Aufl. 2012.

B

BEHRINGER Stefan: Compliance – Modeerscheinung oder Prüfstein für gute Unternehmensführung, in: Behringer, S. (Hrsg.): Compliance kompakt, 2. Aufl., Berlin 2011.

N

NOACK Ulrich / ZÖLLNER Wolfgang: GmbHG Kommentar. Herausgegeben von BAUMBACH/HUECK. 20. Aufl. 2013.

V

VÖPEL H. / STEINHARDT M.: Wirtschaftsfaktor Fußball, Herausgegeben von der HSH NORDBANK, Hamburg 2006.

Sammelbände

K

KRUCHEN David: Telekommunikationskontrolle zur Prävention und Aufdeckung von Straftaten im Arbeitsverhältnis. Schriften zum Deutschen und Europäischen Arbeits- und Sozialrecht. Herausgegeben von ULRICH PREIS. Band 26 2013.

KRÜGLER Eberhard: Compliance - ein Thema mit vielen Facetten. Herausgegeben von Umwelt Magazin. Heft 7/8 2011.

KÖRNER Constantin: Über den Alltag als Compliance Manager. Herausgegeben von JUSTAMENT. September 2013

KÜTING Karlheinz: Die Wahrheit liegt auf dem Platz – oder etwa doch nicht? Zur (Konzern-)Rechnungslegungs- und Offenlegungspflicht im Profifußball". Herausgegeben von DER BETRIEB 15/2010.

S

STENDER Christin: Der Skandal. Herausgegeben von JUVE VERLAG FÜR JURISTISCHE INFORMATION GMBH. Nr. 12 20. Jahrgang – Dezember 2017

U

UNTERNEHMENSJURIST: Risikominimierung durch Planung und Steuerung. Herausgegeben von UNTERNEHMENSJURIST.NET. Ausgabe 04/2017 Juli/August

Internetquellen

A

ASHELM Michael: Neuer DFB-Präsident - Warnung vor der Mikro-Opposition. Reinhard Grindel zum neunten DFB Präsidenten gekührt. Herausgegeben von FAZ.NET 15.04.2016. URL: <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/reinhard-grindel-zum-neuen-dfb-praesidenten-gekuert-14179988.html>, Stand 30.10.2017.

ASHELM Michael / BECKER Christoph: Bundesliga-Transfers. Beraten und verkauft. Herausgegeben von FAZ.NET 31.01.2012. URL: <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/bundesliga-transfers-beraten-und-verkauft-11629313-p2.html>, Stand 02.12.2017.

B

BEECK Volker: interne Revision. Herausgegeben von WIRTSCHAFTSLEXIKON.GABLER.DE 2017. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/interne-revision.html>, Stand 22.12.2017.

BEHRINGER Stefan: Compliance Im Profifußball. Herausgegeben von ZRFCDIGITAL.DE. URL: <https://www.ZRFCdigital.de/ZRFC.01.2012.006>, Stand 30.10.2017.

BET-AT-HOME: Über uns. Herausgegeben von BET-AT-HOME.COM INTERNET LTD. 2017. URL: <https://www.bet-at-home.com/de/about/bah>, Stand 14.12.2017.

BIALLAS, Jörg: Sport als Wirtschaftsfaktor. PuK 2 – Parlamentsnachrichten 2014. Herausgegeben von DEUTSCHERBUNDESTAG.DE 2014. URL: https://www.bundestag.de/presse/hib/2014_06/-/282618, Stand 04.12.2017.

BONG Andreas: Compliance Report 2017/18. Organisation und Strategie von Compliance Abteilungen in Deutschland. Herausgegeben von OTTO-HENNING.COM 2017. URL: http://www.otto-henning.com/resources/Server/PDFs/Compliance%20Report_2017-18.pdf, Stand 10.10.2017.

C

CMS.LAW: Stefan Schreiber. Herausgegeben von CMS.LAW/DE 2017. URL: <https://cms.law/de/DEU/People/Stefan-Schreiber>, Stand 07.10.2017.

D

DELOITTE: Annual Review of Football Finance 2017. Herausgegeben von DELOITTE.COM. 2017 URL: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/consumer-business/articles/annual-review-of-football-finance-2017.html>, Stand 28.11.2017.

DELOITTE: Deloitte Football Money League 2017. Herausgegeben von DELOITTE.COM 2017. URL: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/consumer-business/articles/annual-review-of-football-finance-2017.html>, Stand 27.11.2017.

DER BUNDESGERICHTSHOF: Das Gericht. Herausgegeben von BUNDESGERICHTSHOF.DE o. J. URL: http://www.bundesgerichtshof.de/DE/DasGericht/dasGericht_node.html, Stand 12.10.2017.

DFB: FIFA-Reglement bezüglich Status und Transfer von Spielern. Herausgegeben von DFB.DE 04.12.2014. URL: https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/2014124_17_FIFA_Reglement_Spielerstatus.pdf, Stand 28.11.2017.

DFB: Harter Strafenkatalog für die Täter. Herausgegeben von DFB.DE 17.02.2014. URL: <https://www.dfb.de/verbandsservice/fakten-und-hintergruende/harter-strafenkatalog-fuer-die-taeter/>, Stand 10.12.2017.

DFB: Mitgliederstatistik. Grindel: "Begeisterung für Fußball in Deutschland ungebrochen". Herausgegeben von DFB.DE 04.07.2017. URL: <https://www.dfb.de/verbandsstruktur/mitglieder/>, Stand 05.10.2017.

DFB: Mitgliederstatistik. DFB erstmals mit sieben Millionen Mitgliedern. Herausgegeben von DFB.DE 04.07.2017. URL: <https://www.dfb.de/verbandsstruktur/mitglieder/>, Stand 05.10.2017.

DFB: Mustervertrag Vertragsspieler 2016. Herausgegeben von DFB.DE 2016. URL: [https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/121258-Mustervertrag_fuer_Vertragsspieler_\(Stand_06.2016.pdf](https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/121258-Mustervertrag_fuer_Vertragsspieler_(Stand_06.2016.pdf), Stand 13.12.2017.

DFB: Spielordnung. Herausgegeben von DFB.DE 2006. URL: https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/27993-06_Spielordnung.pdf, Stand 13.12.2017.

DFL: DFL Report 2017. Herausgegeben von DFL DEUTSCHE FUSSBALL LIGA GMBH 2017. URL: https://www.dfl.de/dfl/files/dfl-report/DFL_Report_2017.pdf, Stand: 05.12.2017.

DIE ROTEN BULLEN: Ehrenamt bei RB Leipzig. Das Freunde-Programm. Herausgegeben von DIEROTENBULLEN.COM 2015. URL: https://www.dierotenbullen.com/de/aktuelles/neuigkeiten/Saison_2015_16/RBL-FREUNDE-Programm.html, Stand 18.12.2017.

DPA: Der Fall Hoeneß im Rückblick. Herausgegeben von FAZ.NET 18.01.2016. URL: <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/steueraffaere-uli-hoeness-chronologie-der-ereignisse-14020927.html>, Stand 17.11.2017.

DUDEN: Insider, Bedeutungen. Herausgegeben von DUDEN.DE o.J. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Insider#Bedeutung1>, Stand 13.12.2017.

F

FISSENEWERT Peter: Managerhaftung für Kartellvergehen. Herausgegeben von BUSE
HEBERER FROMM RECHTSANWÄLTE STEUERBERATER
PARTNERSCHAFTSGESELLSCHAFT MIT BESCHRÄNKTER BERUFSHAFTUNG
Februar 2017. URL: <http://buse.de/insights/managerhaftung-fuer-kartellvergehen/>,
Stand 27.10.2017.

FLASCHEL Peter / MÜLLER Cornel: Compliance Richtlinie der High Precision Components Witten GmbH. Herausgegeben von HPC-AUTOMOTIVE.DE März 2016. URL: http://www.hpc-automotive.de/fileadmin/user_upload/Downloads/hpc_compliance_richtlinie.pdf, Stand 05.12.2017.

FOCUS ONLINE: Das steckt hinter der 50+1-Regel. Herausgegeben von FOCUS.DE 01.08.2017. URL: https://www.focus.de/sport/praxistipps/50-1-regel-das-steckt-dahinter_id_7227587.html, Stand 29.11.2017.

FOCUS ONLINE: Geschäftsführer Allofs wehrt sich gegen Gier-Vorwurf. Herausgegeben von FOCUS.DE 28.10.2016. URL: https://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/vfl-wolfsburg-geschaeftsfuehrer-allofs-wehrt-sich-gegen-gier-vorwurf_id_6129599.html, Stand 10.12.2017.

FOCUS ONLINE: Hoyzer geht ins Gefängnis. Skandal-Schiedsrichter. Herausgegeben von FOCUS.DE 15.05.2007. URL: https://www.focus.de/sport/fussball/skandal-schiedsrichter_aid_56410.html, Stand 07.12.2017.

G

GELINSKI Christina: Das außerbetriebliche Verhalten von Sportlern im Mannschaftssport. Beiträge zum deutschen und europäischen Arbeits- und Sozialrecht Band 3, 1. Auflage 2016. Herausgegeben von KERSTIN TILLMANNS. URL: <https://dnb.info/1121511341/34>, Stand 10.12.2017.

GLOWINSKI Gert: Stadtwerke-Affäre Bundesliga auf Firmenkosten. Herausgegeben von MZ-WEB.de 10.12.2016. URL: <https://www.mz-web.de/zeit/stadtwerke-affaere--bundesliga-auf-firmenkosten-25254820>, Stand 14.12.2017.

GRÜTZNER Thomas / JAKOB Alexander: Compliance von A-Z. 2. Auflage 2015. Begriff Compliance. Herausgegeben von BECK-ONLINE.DE. URL: <https://beck-onli->

ne.beck.de/Dokument?vpath=bibdata%2Flex%2Fgruetznerjakob-lexc_2%2Fcont%2Fgruetznerjakoblexc.compliance.htm&anchor=Y-500-W-GRUETZNERJAKOBLEXC-SW-COMPLIANCE, Stand 21.11.2017.

H

Hoeltzenbein Klaus: Ehrenkodex für den Trainerwechsel. Heute Köln, morgen Dortmund: Blitzartige Vereinswechsel wie von Peter Stöger gefährden die Glaubwürdigkeit des Geschäfts. Herausgegeben von SUEDEDEUTSCHE.DE 14.12.2017. URL: <http://www.sueddeutsche.de/sport/peter-stoeger-beim-bvb-ehrenkodex-fuer-den-trainerwechsel-1.3790972>, Stand 15.12.2017

I

INGENDAAY Paul: Präsident Rosell tritt zurück. Die Operation Neymar als Fluch für Barça. Herausgegeben von FAZ.NET 23.01.2014. URL: <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/praesident-rosell-tritt-zurueck-die-operation-neymar-als-fluch-fuer-barca-12766366.html>, Stand 29.10.2017.

J

JUX Colline: Compliance-Officer - Berufsbild und Wirkungsfeld. Herausgegeben von HAUFE.DE 17.02.2016. URL: https://www.haufe.de/compliance/management-praxis/compliance-manager-berufsbild-und-wirkungsfeld_230130_339520.html, Stand 14.12.2017.

K

KLING Christoph C; **KUNEGIS** Jérôme; **MILDE** Jutta; **STAAB** Steffen; **STENGEL** Karin; **VOGEL** Ines C.: Glaubwürdigkeit und Vertrauen von Online-News. Ein kommunikationswissenschaftlicher Überblick. Herausgegeben von UNI-KOBLENZ-LANDAU.DE 30.04.2015. URL: https://www.uni-koblenz-landau.de/de/komepol/papers/DuD_5_2015_S.312-316_Vogel_et_al.pdf, Stand 29.10.2017.

KICKER ONLINE: WM-Vergabe 2006: FIFA-Kommission eröffnet Verfahren. Herausgegeben von KICKER.DE 22.03.2016. URL: http://www.kicker.de/news/fussball/wm/startseite/647908/artikel_wm-vergabe-2006_fifa-kommission-eroeffnet-verfahren.html, Stand 17.11.2017.

KREUZER, Heinz Peter: Das nahende Ende des "e.V.". Herausgegeben von DEUTSCHLANDFUNK.DE 18.04.2015. URL: http://www.deutschlandfunk.de/fussballvereine-das-nahende-ende-des-e-v.1346.de.html?dram:article_id=317480, Stand 06.12.2017.

L

LANDGERICHT MÜNCHEN I: Urteil vom 10. Dezember 2013 · Az. 5HK O 1387/10, 5HK O 1387/10. Herausgegeben von OPENJUR.DE 2013. URL: <https://openjur.de/u/682814.html>, Stand 08.12.2017.

LEXAS: Korruptionswahrnehmungsindex. Herausgegeben von LAENDERDATEN.DE 2016. URL: <http://www.laenderdaten.de/indizes/cpi.aspx>, Stand 12.12.2017.

M

MCKINSEY&COMPANY: Wachstumsmotor Bundesliga. Die ökonomische Bedeutung des professionellen Fußballs in Deutschland – Ergebnisse 2015. Herausgegeben von MCKINSEY&COMPANY.DE 2016. URL: https://www.mckinsey.de/files/mckinsey_wachstumsmotor_bundesliga.pdf, Stand 15.12.2017.

MICHALSKY Oliver: Als Robert Hoyzer den Wettskandal auslöste. Herausgegeben von WELT.DE 21.08.2014. URL: <https://www.welt.de/sport/article131445426/Als-Robert-Hoyzer-den-Wettskandal-ausloeste.html>, Stand 16.11.2017.

MÜLLER VON BLUMENCRON Mathias: Italienischer Fussballskandal. Zwangsabstieg für Juventus, Lazio und AC Florenz. Herausgegeben von FAZ.NET 15.07.2006. URL: <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/italienischer-fussballskandal-zwangsabstieg-fuer-juventus-lazio-und-ac-florenz-1356988.html>, Stand 17.10.2017.

O

OHANIAN Mathias: Der Fall Uli Hoeness. Herausgegeben von HANDELSZEITUNG.CH o. J. URL: <https://www.handelszeitung.ch/der-fall-uli-hoeness>, Stand 29.11.2017.

ONPULSON LEXIKON: Unternehmensführung. Sozial-Audit. Herausgegeben von ONPULSON.DE o. J. URL: <http://www.onpulson.de/lexikon/sozial-audit/>, Stand 15.12.2017.

P

PRANTL Heribert: Der Fall Utz Claassen. Herausgegeben von SUEDEDEUTSCHE.DE 17.05.2010. URL: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/der-fall-utz-claassen-und-sie-wissen-nicht-was-es-ist-1.541190>, Stand 18.11.2017.

R

RIEDEL Lars: Vom Spiel zum Spektakel. Der gesellschaftliche Erfolg des Fußballs. Herausgegeben von BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG 19.2.2016. URL: <http://www.bpb.de/gesellschaft/sport/bundesliga/161882/vom-spiel-zum-spektakel?p=all#footnode1-1>, Stand 19.12.2017.

RUDOLPH, Sebastian: Bilfinger - der internationale Industriedienstleister für die Prozessindustrie. Herausgegeben von BILFINGER.COM 2017. URL: <http://www.bilfinger.com/unternehmen/ueber-uns>, Stand 15.11.2017.

S

SCHNECK: Erhebungsmethode. Lexikon der Betriebswirtschaft. Herausgegeben von FINANZEN.NET 2015. URL: <http://www.finanzen.net/wirtschaftslexikon/Erhebungsmethode/9>, Stand 15.10.2017.

SKY: Reichweitenrekord auf Sky zum Start der Fußball-Bundesliga-Saison 2015/16. Herausgegeben von SKY.DE 17.08.2015. URL: https://info.sky.de/inhalt/de/medienzentrum_news_uk_17082015_2.jsp, Stand 14.12.2017.

STATISTA: Definition Grundgesamtheit. Statistik-Lexikon. Herausgegeben von STATISTA.COM 2017. URL: <http://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/60/grundgesamtheit/>, Stand 06.11.2017.

STATISTA: Textil und Bekleidungsindustrie in Deutschland. Herausgegeben von STATISTA.COM 2017. URL: file:///C:/Users/Richard/Downloads/study_id14051_textil-und-bekleidungsindustrie-in-deutschland--statista-dossier.pdf, Stand 10.12.2017.

STATISTA: Top 5 Fußballligen nach der UEFA-Fünf-Jahreswertung von der Saison 2013/14 bis 2017/18. Herausgegeben von STATISTA.COM 2017. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/6817/umfrage/uefa-fuenf-jahreswertung-der-fuenf-grossen-ligen/>, Stand 15.12.2017.

STEIL Daniel: Teures Geschenk aus Katar. Rolex für den Bayern-Boss: Durfte Rummenigge das? Herausgegeben von FOCUS.DE 29.04.2013. URL: https://www.focus.de/finanzen/recht/teures-geschenk-aus-katar-rolex-fuer-den-bayern-boss-durfte-rummenigge-das_aid_975241.html, Stand 17.11.2017.

SPONSORS: TV-relevante Sponsoren Bundesliga 2017/18. Herausgegeben von SPONSORS.DE 2017. URL: <https://www.sponsors.de/bilderstrecken/tv-relevante-sponsoren-bundesliga-201718>, Stand 15.12.2017.

T

TIPICO: Unternehmen. Herausgegeben von TIPICO CO. LTD. 2017. URL: <https://www.tipico.de/de/unternehmen/>, Stand 14.12.2017.

T-ONLINE: Die schönste Nebensache der Welt: Pikante Geheimnisse der Stars. Herausgegeben von T-ONLINE.DE 28.12.2012. URL: http://www.t-online.de/sport/fussball/id_61490746/fussball-die-schoenste-nebensache-der-welt-pikante-geheimnisse-der-stars.html, Stand 09.10.2017.

U

UEFA: Reglement der UEFA Champions League 2017/18. Herausgegeben von UEFA.COM 2017. URL: https://de.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Regulations/uefaorg/Regulations/02/46/71/41/2467141_DOWNLOAD.pdf, Stand 23.12.2017.

UNTERNEHMERLEXIKON: Wertschöpfung. Herausgegeben von
UNTERNEHMERLEXIKON.DE o. J. URL: <http://www.unternehmerlexikon.de/wertschoepfung/>, Stand 01.12.2017.

V

VEREINSWIKI: Governance im Verein. Herausgegeben von VEREINSWIKI.INFO o. J.
URL: <http://www.vereinswiki.info/node/171>, Stand 14.12.2017.

W

WAGNER Gabriel: Die Hospitality-Analyse 2017/18. Herausgegeben von
SPONSORS.DE 2017. URL: <https://www.sponsors.de/die-hospitality-analyse-201718>,
Stand 20.11.2017.

WDR ONLINE: Borussia Dortmund und sein Fanproblem. Herausgegeben von WDR.DE
01.06.2017. URL: <https://www1.wdr.de/nachrichten/bvb-gewalttaetige-fans-story-recherche-100.html>, Stand 11.12.2017.

WELT DER BWL: Definition EBITDA. Herausgegeben von WELT-DER-BWL.DE 2017.
URL: <http://www.welt-der-bwl.de/EBITDA>, Stand 23.10.2017.

WIKIPEDIA: Sportradar. Herausgegeben von WIKIPEDIA.ORG 2017. URL:
<https://de.wikipedia.org/wiki/Sportradar>, Stand 16.12.2017.

Z

ZEIT ONLINE: Leipzig und Salzburg für die Champions League zugelassen. Herausgegeben von ZEIT.DE 20.06.2017. URL: <http://www.zeit.de/sport/2017-06/uefa-champions-league-rb-leipzig-fc-salzburg>, Stand 17.12.2017.

Sonstige

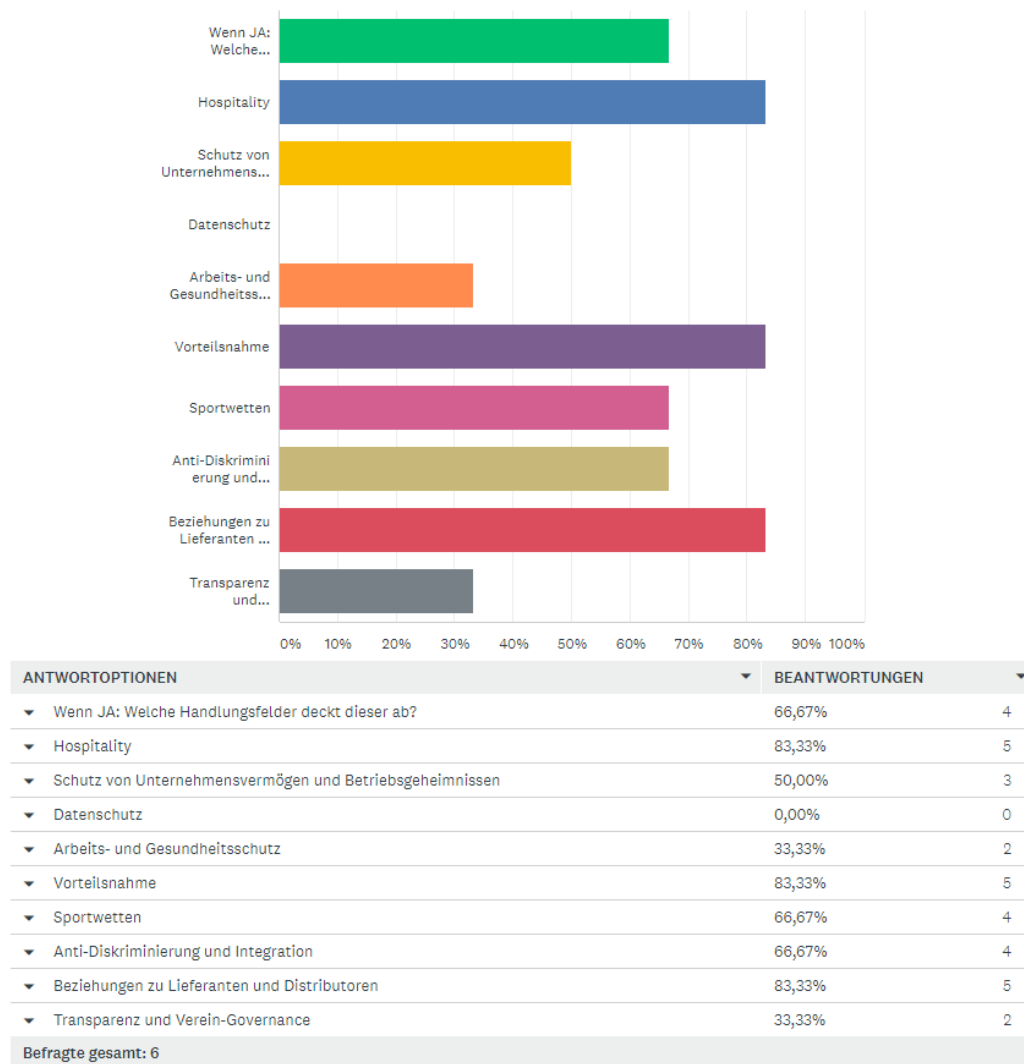
11 FREUNDE: Wie werden Spielmanipulationen aufgedeckt? Herausgegeben von 11FREUNDE.DE 18.01.2016. URL: <https://www.11freunde.de/interview/wie-werden-spielmanipulationen-aufgedeckt>, Stand 09.12.2017.

Anlagen

Anlage 1 – „Fragebogen Compliance im deutschen Lizenzfußball“ (Quelle: surveymonkey.de)

Haben Sie in Ihrem Verein bereits einen Compliance Officer?

Beantwortet: 6 Übersprungen: 4



Anzeigen von 4 Beantwortungen

Das halten wir uns offen, einen Compliance Officer zukünftig einzusetzen

08.12.2017 11:50

Derzeit noch nicht

28.11.2017 17:32

Wird durch den Justiziar übernommen

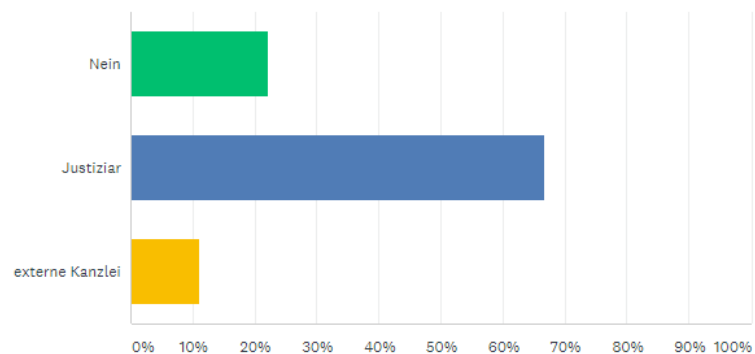
22.11.2017 15:54

ja

16.11.2017 19:57

Übernimmt jemand anderes das Thema Compliance für Ihren Verein?

Beantwortet: 9 Übersprungen: 1



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
Nein	22,22% 2
Justiziar	66,67% 6
externe Kanzlei	11,11% 1

Anzeigen von 2 Beantwortungen

sowie der Bereich Finanzen

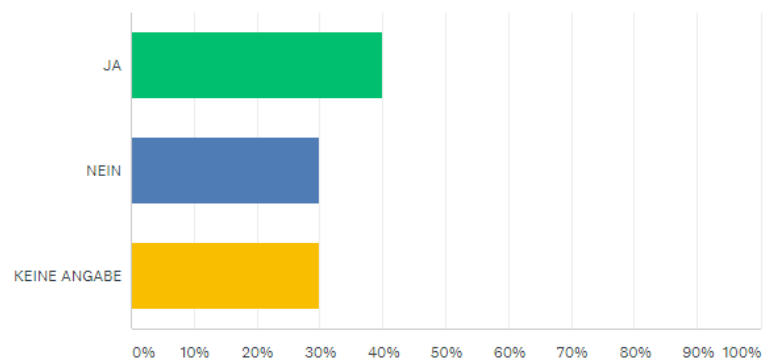
08.12.2017 11:50

z.T. Ehrenrat - Satzungsbestandteil

28.11.2017 17:32

Ist es in Ihrem Verein bereits zu Compliance Verstößen gekommen?

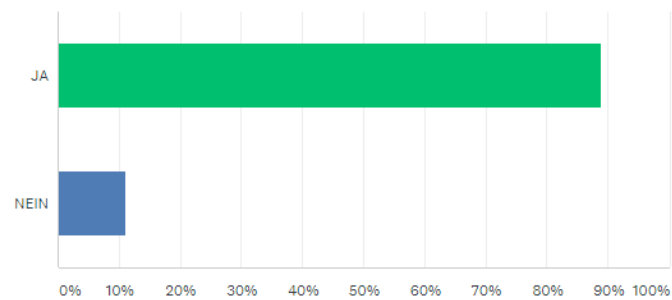
Beantwortet: 10 Übersprungen: 0



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
JA	40,00% 4
NEIN	30,00% 3
KEINE ANGABE	30,00% 3

Sind Sie der Meinung, dass es trotz der Einsetzung eines Compliance Officers zu erheblichen Verstößen kommen kann und in diesem Zusammenhang die Kosten-Nutzen-Relation angemessen ist?

Beantwortet: 9 Übersprungen: 1



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
JA	88,89% 8
NEIN	11,11% 1

Anzeigen von 4 Beantwortungen

Die Relation ist angemessen. Zu erheblichen Verstößen kann es dennoch kommen

19.12.2017 10:45

Können wir nichts zu sagen, da wir keinen Compliance Officer beschäftigen

08.12.2017 11:50

Die Möglichkeit kann nicht ausgeschlossen werden.

28.11.2017 17:32

Dolose Handlungen können nie ganz ausgeschlossen werden

22.11.2017 15:54

Wie wird Kontrolliert, dass Spieler z.B. nicht an Sportwetten teilnehmen?

Beantwortet: 8 Übersprungen: 2

Anzeigen von 8 Beantwortungen

Vertraglich

19.12.2017 10:45

Über arbeitsvertragliche Verhaltens- und Meldepflichten und Rückkoppelung durch externes Monitoring durch DFB Initiative "Gemeinsam gegen Spielmanipulation"

08.12.2017 11:50

Aufklärung, aber lückenlose Kontrolle nicht möglich

28.11.2017 17:32

Dies ist schwer bis gar nicht kontrollierbar.

28.11.2017 11:38

Nur über Arbeitsvertrag

27.11.2017 10:47

Es wird zusätzlich arbeitsvertraglich vereinbart und Verstöße werden sanktioniert. Die Kontrolle im Einzelfall lässt sich natürlich nicht gewährleisten

22.11.2017 15:54

Aufklärung

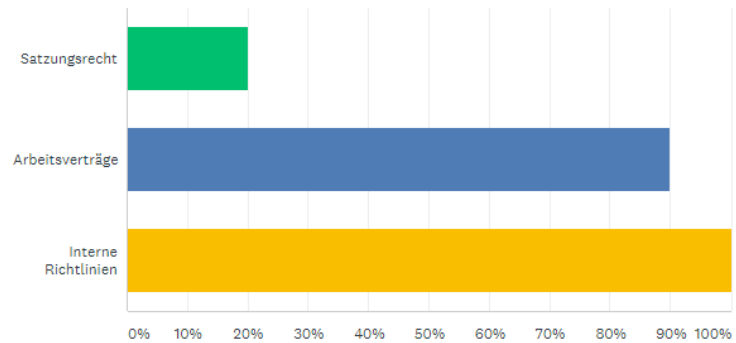
22.11.2017 12:17

Keine aktive Kontrolle - nur vertragliche Regelung

16.11.2017 19:57

Gibt es ggf. andere Methoden in Ihrem Verein um Compliance Verstöße zu vermeiden/verringern oder zu sanktionieren?

Beantwortet: 10 Übersprungen: 0



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
▼ Satzungsrecht	20,00%	2
▼ Arbeitsverträge	90,00%	9
▼ Interne Richtlinien	100,00%	10

Anzeigen von 2 Beantwortungen

interner Verhaltenskodex

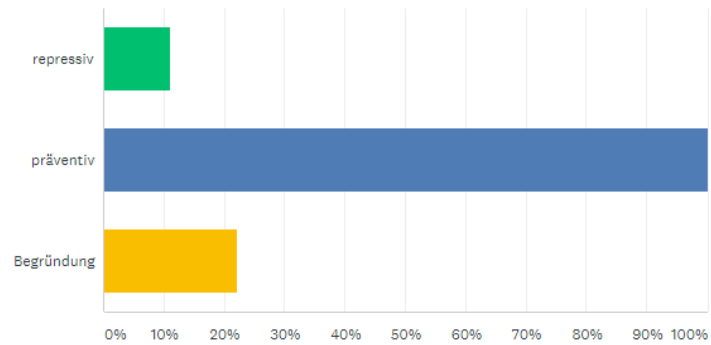
19.12.2017 10:45

Eine gut funktionierende interne Revision hilft ebenfalls Verstöße zu vermeiden/zu verringern

22.11.2017 15:54

Wird in Ihrem Verein repressiv oder präventiv gegen Verstöße gehandelt? Was überwiegt:

Beantwortet: 9 Übersprungen: 1



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
▼ repressiv	11,11%	1
▼ präventiv	100,00%	9
▼ Begründung	22,22%	2

Anzeigen von 2 Beantwortungen

Compliance Officer geht präventiv gegen Verstöße vor

19.12.2017 10:45

Da es bislang keine Verstöße gab, ist das eine Absichtserklärung

08.12.2017 11:50

Wie beeinflussen Ihrer Meinung nach Führungskräfte die Implementierung eines angemessenen Verhaltens?

Beantwortet: 8 Übersprungen: 2

Anzeigen von 8 Beantwortungen

tone from the top

19.12.2017 10:45

Führungskräfte haben den entscheidenden Einfluss!

08.12.2017 11:50

absolute Vorbildfunktion

28.11.2017 17:32

Führungskräfte müssen Vorbild und Multiplikator sein.

28.11.2017 11:38

erheblich

27.11.2017 10:47

Indem sie als Führungskräfte gleichzeitig Vorbildfunktion zeigen.

22.11.2017 15:54

Ohne Compliance Kultur als "tone from the top" kann keine Compliance im Unternehmen existieren

22.11.2017 12:17

Vorbildwirkung und Konsequenz

16.11.2017 19:57

Anlage 2 – „Anschreiben Vereine (mit Empfehlung)“

Sehr geehrter Herr A,

ich wende mich an Sie aufgrund der freundlichen Empfehlung von Herrn B, mit der Bitte, kurz an meiner Befragung bzgl. Compliance Management Systeme teilzunehmen. Die Auswertung erfolgt anonym.

— ALLE Angaben zu Befragten (Namen, E-Mail-Adressen, IP-Adressen und benutzerdefinierte Daten) werden aus den Umfrageergebnissen ausgeschlossen—

Zu meiner Person

Ich heiße Richard Grünen, bin 26 Jahre alt und absolviere seit September 2014 einen Bachelor-Studiengang an der Hochschule Mittweida mit dem Schwerpunkt angewandte Medien im Bereich Sport.

Nach meinem 6-monatigen Praktikum bei einem Fußball Bundesligisten wuchs mein Interesse an der wachsenden wirtschaftlichen Bedeutung des Profifußballs und die damit verbundene Wichtigkeit sich als Verein vor kriminellen Machenschaften der Mitarbeiter, der Spieler, der Lieferanten und der mit dem Verein verbundenen Funktionären zu schützen.

Deshalb habe ich mich dazu entschieden, meine Bachelorarbeit dem Thema „Compliance Management Systeme im deutschen Lizenzfußball“ zu widmen.

Meine Umfrage finden Sie unter folgendem Link:

<https://www.surveymonkey.de/r/WTP2X2H>

Es handelt sich um 8 Fragen, die Beantwortungsdauer liegt bei 3-5 Minuten.

Sollte diese E-Mail nicht in der richtigen Abteilung gelandet sein, bitte ich Sie diese an die Abteilungen „Geschäftsführung“, „Finance“ oder „Legal Counsel“/ „Rechtsabteilung“ weiterzuleiten.

Vielen Dank im Voraus!

Mit freundlichen Grüßen

Richard Grünen

Anlage 3 – „Anschreiben Vereine (ohne Empfehlung)“

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich wende mich an Sie mit der Bitte, kurz an meiner wissenschaftlichen Befragung bzgl. „**Compliance Management Systeme**“ teilzunehmen. Die Auswertung erfolgt anonym.

--- ALLE Angaben zu Befragten (Namen, E-Mail-Adressen, IP-Adressen und benutzerdefinierte Daten) werden aus den Umfrageergebnissen ausgeschlossen---

Zu meiner Person

Ich heiße Richard Grünen, bin 26 Jahre alt und absolviere seit September 2014 einen Bachelor-Studiengang an der Hochschule Mittweida mit dem Schwerpunkt angewandte Medien im Bereich Sport.

Nach meinem 6-monatigen Praktikum bei einem Fußball Bundesligisten wuchs mein Interesse an der wachsenden wirtschaftlichen Bedeutung des Profifußballs und die damit verbundene Wichtigkeit sich als Verein vor kriminellen Machenschaften der Mitarbeiter, der Spieler, der Lieferanten und der mit dem Verein verbundenen Funktionären zu schützen.

Deshalb habe ich mich dazu entschieden, meine Bachelorarbeit dem Thema „Compliance Management Systeme im deutschen Lizenzfußball“ zu widmen.

Meine Umfrage finden Sie unter folgendem Link:

<https://www.surveymonkey.de/r/WTP2X2H>

Es handelt sich um 8 Fragen, die Beantwortungsdauer liegt bei 3-5 Minuten.

Sollte diese E-Mail nicht in der richtigen Abteilung gelandet sein, bitte ich Sie diese an die Abteilungen „Geschäftsführung“, „Finance“ oder „Legal Counsel“/„Rechtsabteilung“ weiterzuleiten.

Vielen Dank im Voraus!

Mit freundlichen Grüßen

Richard Grünen

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname